



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima
organizacional en la Institución educativa José María Arguedas,
del distrito La Victoria

TESIS

Presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias
de la Comunicación.

Autoras:

Bach. Guevara Condori, Katherine Lizet

Bach. Liza Liza, Yanina Sandra

Asesor:

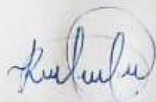
Jerry Jara Llanos

Lambayeque, Perú

2019

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria

Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la
Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria



Bach. Katherine Lizet GUEVARA CONDORI

Autora



Bach. Yanina Sandra LIZA LIZA

Autora



M.Sc. Jerry Jara Llanos

Asesor

Presentada a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad
Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

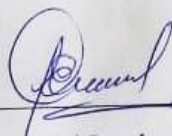
APROBADA POR:



Presidente del Jurado



Secretario del Jurado



Vocal del Jurado

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 000498

Siendo las 11.00 horas del día Seis
de Junio del año dos mil diecinueve; en los ambientes de
_____, se reunieron los miembros del jurado
designados mediante Decreto N° 085 - 20 16 - CISE - FACHSE, de fecha 27 de
noviembre de 20 16; integrado por:

Presidente : M. Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
Secretario : Dr. Percy Carlos Morante Gamarra
Vocal : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Asesor(a) : M. Sc. Jerry Omar Jara Llanos

La finalidad es evaluar la Tesis titulada: Influencia de los procesos de
comunicación interna en el clima organizacional en la Institución
Educativa "José María Arguedas" del distrito La Victoria.

presentada por Guevara Condori Katherine Lizet
Liza Liza Yanina Sandra

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
(a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y
Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante S,
quien es procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo
de investigación en términos de Aprobado con mención de Bueno
Siendo las 12.40 del mismo día, en la ciudad de Lambayeque
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del
jurado.


PRESIDENTE

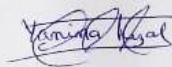

SECRETARIO


VOCAL

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotras, Yanina Sandra LIZA LIZA y Katherine Lizet GUEVARA CONDORI, investigadoras principales y Jerry Omar Jara Llanos, asesor del trabajo de investigación “Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar, que puede conducir a la anulación del título emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 26 de marzo de 2019



Nombre de la Investigadora: Yanina Sandra LIZA LIZA



Nombre de la Investigadora: Katherine Lizet GUEVARA CONDORI



Nombre del Asesor: Jerry Omar Jara Llanos

Dedicatoria

A mi amada hija Abril Valeria quien con su nacimiento trajo una inmensa alegría y llenó de amor mi hogar, convirtiéndose en mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más. A José, mi esposo y compañero de vida, quien en todo momento me apoya incondicionalmente. A mi sobrinito Leonardo quien a su corta edad muestra ser ejemplo de tenacidad y valentía; mi pequeño héroe sin capa.

-Yanina-

A mi padre, Segundo Roberto Guevara Medina (Mi viejito lindo), estuviste desde un inicio alentándome para poder empezar con este proyecto, me detuve en el tiempo por el dolor tan grande de haberte perdido, no ha sido fácil el camino, pero la sola idea de imaginarte sonriendo me empuja a levantarme y así como me dijiste en vida sé que con carteles en mano estarás en la sustentación. Te amo

-Katherine-

Agradecimiento

Gracias a Dios que en todo momento está conmigo y porque sin su guía no habría alcanzado esta meta tan importante en mi vida. A mi familia; en especial a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, levantándome el ánimo y apoyándome en los momentos más difíciles, para seguir adelante hasta alcanzar la meta final.

-Yanina-

A mi querida familia, mi MADRE por motivarme por qué aún en cansancio siempre tuvo palabras de aliento, a mi esposo y compañero por su apoyo incomparable en el proyecto emprendido y a mis pequeños hijos GAEL y mi bebé que pronto llegará a mis brazos .

-Katherine-

Agradecemos de manera especial y sincera a nuestro asesor Jerry Jara Llanos por su apoyo, confianza y paciencia que tuvo para con nosotras en la realización de esta tesis. A los directivos de la I.E. “JOSÉ MARÍA ARGUEDAS” por las facilidades otorgadas durante todas las fases de la investigación, a los docentes y administrativos que participaron en el desarrollo.

A todos, muchas gracias.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en base a determinar la importancia de sus variables de estudio; la influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional de la Institución educativa José María Arguedas. La institución cuenta con diferentes niveles educativos, por lo que creímos conveniente centrarnos en el nivel secundario trabajando con una muestra de 74 integrantes; entre directivos, docentes y administrativos.

Decidimos realizar nuestra investigación en una institución educativa debido a que su importancia no solo radica en ser un sistema organizado de estructuras con finalidad de gestión de proceso de enseñanza y aprendizaje, sino va más allá; es más bien, un ente de acervo cultural que está acompañado por; principios, conocimientos, valores y compromisos; por esto mismo, el clima organizacional que se viva en esta entidad hace que la comunicación interna de sus integrantes se convierta en un tema imprescindible para sentir un ambiente adecuado donde realizar sus labores, labores que deben ser realizadas con entusiasmo, vocación y compromiso; y de esta manera involucrarse en los objetivo y metas institucionales.

El diseño de investigación que se utilizó fue el descriptivo. Se requirió de la aplicación de una guía de entrevista, que consta de cinco unidades temáticas, así como de una encuesta basada en las dos variables de estudio, aplicada al total de la muestra de nuestra investigación, posteriormente se hizo un análisis de los resultados, detectando que en los integrantes de la institución educativa, verdaderamente existen falencias en cuanto a los procesos de comunicación interna las cuales afectan directa y significativamente su clima organizacional.

Palabras claves: Comunicación, participación, compromiso, clima, metas institucionales.

ABSTRACT

The present investigation was carried out based on determining the importance of its study variables; the influence of internal communication processes in the organizational climate of the José María Arguedas Educational Institution. The institution has different educational levels, so we thought it would be convenient to focus on the secondary level working with a sample of 74 members; among executives, teachers and administrators.

We decided to carry out our research in an educational institution, since its importance lies not only in being an organized system of structures for the purpose of teaching and learning process management, but it goes beyond, rather, a body of cultural heritage that is accompanied by; principles, knowledge, values and commitments; for this reason, the organizational climate lived in this entity makes the internal communication of its members become an essential issue to feel an adequate environment to perform their work, tasks that must be done with enthusiasm, vocation and commitment; and in this way, get involved in the institutional goals and objectives.

The research design that was used was the descriptive one. It was required the application of an interview guide, which consists of five thematic units, as well as a survey based on the two study variables, applied to the total sample of our research, then an analysis of the results was made, detecting that in the members of the educational institution, there are really flaws in terms of internal communication processes which directly and significantly affect their organizational climate.

Keywords: Communication, participation, engagement, climate, institutional goals

ÍNDICE

	Págs.
Presentación	XII
INTRODUCCIÓN	13
Realidad problemática	13
Enunciado del problema	16
Objetivos programáticos	17
Justificación e importancia	17
Pertinencia e impacto social	18
ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS	19
Antecedentes de investigación	19
Teorías científicas	21
Base teórica	30
MÉTODOS Y MATERIALES	33
Población y muestra	34
Diseño de investigación	35
Operacionalización de variables	36
Técnicas e instrumentos de recolección	38
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
Resultados Encuesta	39
Resultados Guía de entrevista	65
Discusión Encuesta	90
Discusión Guía de entrevista	112

Plan de comunicación	123
Conclusiones	131
Recomendaciones	132
Referencias	134
Anexo	
CXXXVI	
Encuesta	
Guía de entrevista	

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

A continuación les presentamos el trabajo de investigación titulado: “Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución Educativa José María Arguedas, del distrito la Victoria.” que tiene como objetivo principal analizar y comprender de qué manera la influencia de los procesos de comunicación interna afecta en el clima organizacional.

En los últimos años, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional en las organizaciones, es por ese motivo que emprendimos nuestra investigación en este tema.

La investigación gira en torno a dos variables, el primero es conocer cómo se da la comunicación interna en la Institución Educativa José María Arguedas, para ello se aplicó una encuesta a 74 trabajadores y 10 entrevistas entre directivos, docentes y administrativos, permitiendo conocer sus relaciones personales y laborales entre todas las áreas; así también consideramos analizar que tanto afecta la falta de comunicación interna en la segunda variable, clima organizacional.

Logrando concluir, la importancia que conlleva tener una gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa, que ayude a encaminar saludablemente a todos los agentes educativos, como son directivos, docentes y personal administrativo y sus relaciones con el entorno, para hacer de la gestión diaria una labor agradable que motive a todos, a un clima organizacional saludable.

De esta manera, sometemos el presente trabajo de investigación a su correcta apreciación, esperando que se convierta en un valioso aporte para las personas interesadas en profundizar en el campo de las Ciencias de la Comunicación.

Lo que sometemos a su consideración.

Las autora

INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática:

A nivel mundial los procesos de comunicación interna son el eje fundamental para mejorar el clima organizacional de toda institución, la forma de pensar y de actuar de quienes integran la organización, genera cambios positivos en su comportamiento, actitudes, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Es importante tener en cuenta que en toda institución u organización coexisten estos dos niveles fundamentales; los cuales se complementan e influyen recíprocamente en la organización.

Día a día el clima organizacional es algo que capta más y más la atención de muchas instituciones, esto se debe a que la percepción de un miembro sobre su entorno físico y humano, repercute ya sea de manera positiva o negativa en el cumplimiento de sus funciones y desarrollo de sus actividades

Bajo esta percepción, consideramos necesario realizar el presente estudio basado en estas dos variables importantes de comunicación: los procesos de comunicación interna y el clima organizacional.

Al tener este interés, hemos identificado que existe un problema permanente en la institución educativa “José María Arguedas” del distrito de la victoria, mostrando dificultades en los procesos de comunicación interna, relaciones interpersonales resquebrajadas, la forma en la que interactúan unos con otros, poca participación e identificación, y deficiente trabajo en equipo.

Por ello planteamos determinar De qué manera influye los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

A pesar que la institución educativa en mención cuenta con una gran cantidad de alumnado teniendo turnos de mañana, tarde y hasta nocturno pudimos observar que la situación con respecto a las relaciones internas entre directivos, administrativos y docentes

es de manera deficiente afectando el clima organizacional, bajo desempeño laboral, mala relación entre áreas, un deficiente trabajo en equipo.

Se realizó la visita correspondiente a la institución educativa, después de observar la problemática que existe en esta institución, se planteó algunas interrogantes a sus integrantes, Definiendo; como es la relación laboral y amical entre docentes, se hizo hincapié a esta pregunta para tener noción del sistema de comunicación que existe entre los docentes, ellos respondieron la pregunta coincidiendo en el predominio de las malas actitudes interpersonales como el egoísmo y la envidia, asimismo algunos docentes manifestaron que existe preferencias por parte de los directivos, conllevando a una declinación del clima organizacional de la institución.

Mientras que los docentes restantes no tienen ningún problema con sus colegas y mantienen una buena comunicación laboral.

En un conversatorio que se tuvo con los docentes, ellos aseguran que el mayor conflicto que tienen es haberse acostumbrado a la falta de control, es decir dicha institución no había planteado un régimen de normas que permita un trabajo en equipo, muy por el contrario cada integrante tanto directivos, administrativos, docentes se acostumbraron a trabajar de manera individual, limitando el trabajo sin iniciativas ni compromiso existiendo poca participación e identidad con la institución educativa.

En algunos casos se pudo observar que buscan intereses personales, no fomentan la amistad y la unidad, al contrario existen grupos antagónicos, que se ven divididos por el nivel de estudio, tiempo que tienen en la institución o cargo administrativo, creando un clima institucional de competencia entre ellos.

Además nos percatamos que la institución educativa se encuentra en un proceso de adaptación a cambios, ya que hace poco menos de dos años ha ingresado un nuevo director el cual busca mejorar la institución a través del cumplimiento de las normas y funciones de cada integrante de la institución.

Así también se pudo notar que la participación e identificación de los docentes es muy escasa. Como por ejemplo de los 57 docentes; 35 son tutores, los cuales se encargan de velar por el desarrollo y cumplimiento de las actividades de los alumnos y el resto se despreocupa totalmente del alumnado, no participa íntegramente en mejorar el desempeño del alumno, solo cumple con asistir, dictar clases y retirarse.

El problema que vive esta institución es que no encuentran los canales adecuados para expresarse, entre coordinadores - docente, directivos – docentes, personal administrativo-docente, docente –docente; delimitando el sistema de comunicación interna en la institución, perjudicando la comunicación entre sus miembros, siendo esta imprescindible para que existan buenas relaciones humanas y un clima organizacional positivo.

Al parecer por mucho tiempo se ha dejado de lado la comunicación interna en esta institución educativa, es un tema muy importante para reflexionar y actuar no sólo en el vínculo educativo, sino también en el comunicativo con el fin de mejorar las relaciones interactivas y dinámicas, facilitando una comunicación participativa.

El problema se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que propicia un clima laboral agradable, que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual. Las respuestas condicionadas a los requerimientos de una autoridad superior en un organigrama de jerarquías, en donde unos solamente tienen la palabra, quizás no hay interlocución porque no se escucha al otro. Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional. Si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya una eficiente comunicación que retroalimente los diferentes programas académicos y dinamicen proyectos.

Tal vez, uno de los factores principales que impide el desarrollo de la mencionada función comunicadora es el problema que se repite en muchos tipos de instituciones, como lo es el de suponer que es fácil comunicarse correctamente. Quizás allí radique el error, porque aunque en realidad es sencillo comunicarse, es muy difícil hacerlo bien.

La función primordial de los directivos (director y sub directores) es informar a los integrantes de la institución de las metas, tareas, actividades y problemas actuales de la misma, en los cuales todos se puedan involucrar y ayudar en la resolución de las mismas, conllevando a la participación y toma de decisiones correctas para la institución.

Los directivos de las instituciones educativas y los profesionales de la educación deben tener en claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas se debe atender en forma simultánea al proceso de comunicación. La escuela debe saber valorar a la

comunicación institucional como un auxiliar en su relación con la comunidad educativa, pero también con su entorno comunitario.

La idea fundamental es buscar un intercambio lateral en los mensajes para lograr un mejor desempeño entre los integrantes del mismo estamento y así conseguir fortalecer las relaciones laborales y humanas, en donde se participe de manera activa en la coordinación de las diferentes tareas, participación en la información y solución de problemas. Con este tipo de comunicación se logra agilizar los procesos, se genera dinamismo y se evita generar un ambiente poco comunicativo.

En la organización escolar, la comunicación puede ser un aliado de importancia para afrontar de manera planificada los períodos de cambios, como también sobrellevar de la mejor manera las situaciones de crisis que se le presenten.

1.2. Enunciado del Problema:

¿Existe una comunicación interna activa en esta institución educativa? ¿Cómo inciden los procesos de comunicación interna sobre el clima organizacional de la I.E.? ¿Cómo se promueven los espacios de comunicación interna e interpersonal entre directivos y docentes de la I.E. “José María Arguedas”? ¿Qué actividades se promueven para la participación e involucramiento de los directivos y docentes con la I.E. “José María Arguedas”? ¿Qué tan esenciales y necesarias son las relaciones interpersonales entre los integrantes de la I.E., que permitan enriquecer su clima organizacional? ¿Existe en la I.E. las condiciones necesarias para desarrollar efectivamente los procesos de comunicación interna? ¿Cuáles son los canales o medios más utilizados dentro de los procesos comunicacionales entre los integrantes de la institución educativa? ¿Se incentiva a mejorar la comunicación interna en esta institución?

Ahora, nuestra pregunta principal para esta investigación fue:

¿De qué manera influyen los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria?

1.3. Objetivos programáticos:

Objetivo General:

Determinar de qué manera influyen los procesos de comunicación interna en el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria

Objetivos Específicos:

- 1) Analizar los procesos de comunicación interna en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.
- 2) Evaluar el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.
- 3) Identificar los problemas y los aciertos en la gestión interna que afectan el clima organizacional en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.
- 4) Elaborar una propuesta de gestión de la comunicación para optimizar los procesos de formación de las relaciones internas en la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

1.4. Justificación e Importancia:

La presente investigación se justifica en cuanto a la importancia y la influencia significativa que tiene la comunicación interna en el clima organizacional. Parte de la necesidad de solucionar el problema de la falta de comunicación interna apropiada y de cuanto esto afecta al clima organizacional, las relaciones humanas y en tanto condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional en la Institución educativa “José María Arguedas” – La Victoria.

Esta investigación es pertinente y oportuna ya que servirá para que las instituciones educativas públicas entiendan con mayor profundidad la importancia de desarrollar espacios de integración entre sus entes participantes (directivos - administrativos – docentes), teniendo como base la gran influencia que poseen los procesos de comunicación interna en el clima organizacional, además de las diferentes estrategias de comunicación que se pueden utilizar. Y contribuir de esta forma al desarrollo de una buena comunicación interna.

Asimismo será trascendente para la institución educativa José María Arguedas del distrito de la victoria, pues le servirá como información base en la toma decisiones en cuanto a la mejorar de su clima organizacional. Es importante mencionar también que dicho estudio servirá como referencia para que estudiantes de Ciencias de la Comunicación tengan acceso a información actualizada sobre la Influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional de toda institución y seguir realizando investigaciones en otro contexto.

1.5. Pertinencia e impacto social:

Esta investigación estuvo centrada en enfatizar sobre la importancia que ha tomado la comunicación en los últimos años, teniendo en cuenta que muchas instituciones educativas no le dan la importancia que se merece a los procesos de comunicación interna y es por eso que tienden a sufrir distintos problemas por este simple pero a la vez difícil factor que se tiene que saber manejar.

El trabajo de una institución educativa no solo tiene que limitarse a definir un esquema o estructura que oriente responsabilidad y organización, sino por el contrario deben de potenciar una cultura organizacional que permita precisar una buena gestión de la comunicación; en este sentido este proyecto se justifica en alcanzar un objetivo básico fomentar la comunicación efectiva en las organizaciones en mejora del clima organizacional , así como el buen trato y la forma de decir las cosas para que la información transmitida sea la adecuada, precisa y de fácil entendimiento hacia las demás personas y por supuesto hacia nuestro propio equipo de trabajo.

ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes:

01

Cinthy Fiorella Limo Abad (2012). “Propuesta de estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de la Red Interquorum – Lambayeque”.

Investigación descriptiva trabajada con una muestra de 10 trabajadores de la Red Interquorum, Lambayeque.

Conclusiones:

- La falta de conocimientos de la estructura organizacional, por parte de los miembros de la Red Interquorum – Lambayeque, dificulta el proceso de distribución de tareas y funciones para cada uno de los involucrados, terminando en actividades mal planificadas.

- Al interior de la Red Interquorum – Lambayeque, se mantiene un bajo nivel de comunicación interna, pues este proceso se ve afectado no sólo en el mensaje, sino también en su emisor y receptor; además, no se facilita la retroalimentación ya que existe, en la mayoría de las ocasiones, una sola fuente.

- Los miembros de la Red Interquorum – Lambayeque, desconocen los principios o valores de la organización; por lo tanto estos no son asumidos, no se conocen todas las actividades y existe la posibilidad de desconocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los miembros.

- El clima organizacional no es favorable debido a que existen relaciones interpersonales no asertivas, el nivel de motivación y satisfacción en los miembros de la organización es bajo, por ello la pasividad en sus comportamientos, y el sentimiento de no pertenencia de algunos miembros para con la organización.

02.

Luz Angélica Torres Díaz (2008). Los procesos de comunicación organizacional y su relación con la consolidación de la identidad institucional en la facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque”. Lambayeque.

Investigación de tipo descriptiva con una muestra de 40 trabajadores de la Facultad de dos años de antigüedad.

Conclusiones:

- Los procesos de comunicación organizacional de la FACHSE influyen directamente mermando la formación de la identidad institucional de los trabajadores de la facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Lambayeque. Además, no transmiten con claridad la cultura, la personalidad y visión de la institución.

- Cuando el proceso de comunicación interna presenta deficiencias en cuanto a claridad de los mensajes, canales inadecuados, actitud, estrategias, retroalimentación, medios, formas, interés, percepción, permisión de barreras, descuido en las relaciones interpersonales es por consiguiente que exista un clima institucional inestable lo cual predispone al riesgo que la comunicación y su proceso deje de ser el eje de formación de la identidad institucional entre los miembros de la institución lo cual se reflejó al realizar el análisis.

- Los procesos de comunicación organizacional que se desarrollan en la FACHSE - UNPRG, son de tipo mecánico, plenamente transmisivo (flujo, vertical - descendente) centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión, en el sentido de que descuida la retroalimentación, al desatenderse las mediaciones y la recepción.

- Existe una deficiencia en los procesos comunicativos organizacionales, en cuanto a pertenencia y conveniencia, que guarde relación con un enfoque moderno de comunicación organizacional, donde el factor psicológico motivacional, y el desarrollo de capacidades y habilidades del recurso humano juegan un papel fundamental.

- El nivel de identidad institucional existente en el recurso humano de la FACHSE es insuficiente, al presentar deficiencias en cuanto al bajo nivel de conocimientos con respecto

a la institución, sentido de pertenencia, valoración de la institución, integración con RR.HH, patrimonio, nivel de reproducción de conductas institucionales, generándose, inadecuadamente, distancia entre trabajadores - institución y autoridades – trabajadores o subordinados.

- Concluyo en que es posible revertir las debilidades identificadas en el presente informe con el uso de estrategias adecuadas ya que los resultados han demostrado que existe un porcentaje importante de los miembros de la institución que demuestran disposición.

2.2. Teorías Científicas:

Según estudios se puede decir que para una organización la implementación de su comunicación interna es vital, se le considera como un instrumento de gestión de los recursos humanos, es el factor integrador entre los distintos elementos componentes de la organización; por ende, la comunicación interna tiene como finalidad que los trabajadores conozcan y acepten las políticas de direccionamiento de la empresa. Ubicándonos así, la comunicación interna se considera un pilar fundamental de las organizaciones.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Teorías y Modelos de Comunicación

Para Fernández (1999) la Comunicación Interna se presenta, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Thomas (2002), la Comunicación Interna cuenta con tres funciones principales que son: Implicación del personal, Cambio de actitudes y Mejora de la productividad.

IMPLICACIÓN DEL PERSONAL:

Mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la organización, de manera que asocie el éxito.

Personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la institución, además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la institución, etc.

CAMBIO DE ACTITUDES

La dinámica más repetida de las organizaciones en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes, que van a exigir ese cambio constante por parte de los miembros de las organizaciones.

Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles. Hay pocas cosas más estresantes, que una absorción o una fusión, porque se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión debe informarse a los trabajadores para que no se cree un clima de tensión. Para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente.

- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la organización.

Al igual que con la calidad, la comunicación se hace patente, cuando se atiende el costo que implica la no-comunicación dentro de una organización, involucrando problemas como descoordinación, duplicidad de funciones, y mal clima laboral. La comunicación interna debe de actuar como un factor de cohesión e integración de las personas hacia la consecución de resultados.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensan los mandos superiores, que estos también conozcan el pensamiento de los

empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la organización actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los mandos superiores. (Berlo, 1984).

David K. BERLO (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes. El proceso de comunicación es bidireccional, es decir, hay dos partes que están involucradas, un emisor y un receptor.

Un emisor inicia el proceso de comunicación construyendo un mensaje y enviándolo a un receptor, éste a su vez analiza la información y reconstruye el mensaje a la luz de sus propios antecedentes y experiencias, los cuales le servirán para sintetizar la información recibida. El receptor analiza y reconstruye los significados del mensaje, sintetiza y construye significados y se convierte en un emisor al responder al mensaje que le fue enviado.

Algunas teorías en relación a la Comunicación Interna (Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna)

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente”.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto.

En tanto que, Gilda Rota y María Luisa Muriel plantean que “una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa pueden estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización. Por su parte Kreps identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización: 1. Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; 2. Las redes de grupos, que identifican a los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización; 3. Las redes personales.

Las redes personales pueden ser de dos tipos: radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la organización que generalmente, no conectan entre ellos; mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar.

FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente - Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente - Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal - Es la comunicación que emerge entre funcionarios de un mismo nivel jerárquico, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal - Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

EL LENGUAJE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Cuando se refiere al lenguaje de la comunicación se habla del código que se emplea para comunicarse. Este código o conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez, producen significados en los receptores, pueden ser calificados de acuerdo con sus características en verbal, o sea, a través de la palabra (cartas, informes, reportes, boletines, etc.); y no verbal, es decir el que no utiliza la palabra sino toda una serie de indicios extraverbales (mobiliarios, decoración, gestos, expresiones, vestuarios, etc.)

Al fluir los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen a través redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar la autoridad o jerarquía y a través de la organización cuando se aplica el principio

funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Para la doctora María Luisa Muriel y Gilda Rota “las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma”.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas su coordinación y cumplimiento. “Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Alexis Goncalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Teorías que sustentan el Clima Organizacional

De acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert²⁷ (citado por Brunet, (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística, desarrollada por Elton Mayo fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual pretendía desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la metodología y el trabajo constituyen las más importantes preocupaciones. En consecuencia la teoría de las relaciones humanas Surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las

organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones. La comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados, y una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Mientras la teoría clásica estudia a la organización como una máquina, la teoría de las relaciones humanas estudia a la organización como grupo de personas, el comportamiento del individuo se apoya por completo en su grupo social.

Esta teoría llegó a la conclusión que el hombre no se motiva únicamente por medio del dinero y que la gerencia debe prestar atención a las relaciones humanas, la naturaleza y el contenido del trabajo ya que influyen en la moral del trabajador, las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales a los que pertenecen.

2.3. Base teórica:

Comunicación interna

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Relaciones interpersonales

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. (Carmen Cifuentes).

Gestión de comunicación

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de: Promover la comunicación entre los miembros, Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación. (Daniel Prieto Castillo, La Comunicación en la Educación)

Participación

Salazar y Benítez (1998) lo define como “un producto histórico derivado del accionar de los propios ciudadanos; lo que implica que, prácticamente, no tiene sucedáneos. O se produce, o no se produce”

Es un proceso permanente de formación de opiniones, dentro del seno de los grupos de trabajo y organismos intermedios, en torno a todos los problemas de interés común, a medida que estos vayan surgiendo y requieran de soluciones.

Clima organizacional

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Liderazgo

Es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

Liderazgo es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de objetivos generando confianza en la organización, elaborando la credibilidad en ambos sentidos y con esto se tomaran actitudes positivas para el logro de las metas propuestas.

Trabajo en equipo

Es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes, y para que esto suceda el equipo debe tener buena comunicación. Además, asegurarse de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes, siendo una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo, valorando la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros.

Cultura organizacional

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace

y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

Barreras de comunicación

Es el proceso de transmisión y factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

Según Davis K. (1996); algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales. Esto sucede con frecuencia en jefes que se preocupan excesivamente por los aspectos tales como ¿soy del grado de mis subordinados? ¿pienso que soy capaz? ¿qué grado de credibilidad me asignan. Entre las causas de estos bloqueos emocionales están; el enojo, temor, las actitudes defensivas y la incertidumbre

MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Población y muestra:

Para definir la población tomamos en cuenta los directivos, administrativos y docentes, de ambos sexos:

Directivos	7
Administrativos	27
Docentes	115

M: Masculino

F: Femenino

DIRECTIVOS DE I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS" - LA VICTORIA – CHICLAYO		
CARGO	PERSONAL	SEXO
Director	1	M
Sub - Director (Primaria)	1	F
Sub - Director Técnico Pedagógico (Secundaria)	1	F
Sub - Director - Actividades (Secundaria)	1	F
Sub - Director - Administrativo (Secundaria)	1	M
Sub - Director - Área Técnica (Secundaria)	1	M
Sub - Director - CEBA (Nocturna)	1	M
TOTAL	7	3 (F) ; 4 (M)

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS DE I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS"		
CARGO	PERSONAL	SEXO
Coordinador A.I.P (Primaria)	1	1 (F)
Coordinador A.I.P (Secundaria)	1	1 (F)
Coordinador A.I.P (CEBA - Nocturna)	1	1 (M)
Coordinador TOE (Secundaria)	1	1 (M)
Jefe de Laboratorio	1	1 (F)
Tèc. Laboratorio	2	1 (F) ; 1 (M)
Tèc. Administrativo	3	3 (M)

Bibliotecario	2	2 (F)
Auxiliares de Educación	5	4 (F); 1 (M)
Secretarias	3	3 (F)
Servicios	7	2 (F); 5 (M)
TOTAL	27	15 (F) ; 12 (M)

DOCENTES I.E. " JOSÈ MARÌA ARGUEDAS" - LA VICTORIA – CHICLAYO			
	PERSONAL	SEXO	
		FEMENINO	MASCULINO
Inicial	3	3	0
Primaria	47	37	10
Secundaria	57	32	25
Nocturna	8	3	5
TOTAL	115	75 (F)	40 (M)

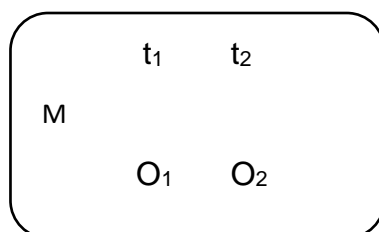
La muestra estuvo conformada por cinco directivos, doce administrativos y treinta y tres docentes de nivel secundario de la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

Total de muestra: 74 integrantes de la Institución educativa José María Arguedas, entre personal directivo, administrativo y docente.

Técnica de Muestreo: Muestreo no probabilístico, por conveniencia

3.2. Diseño de Investigación:

Diseño no experimental



Dónde:

M : Muestra

O : Observación – Instrumentos a aplicar.

1 y 2 : diferentes

t : tiempo

3.3. Operacionalización de variables:

Variable Independiente: PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR
Participación	Capacidad de involucrarse a través de iniciativas para obtener un resultado de calidad	iniciativa resultado
Vínculos	Relación que existe entre los actores involucrados en un contexto determinado para el desarrollo organizacional	Nivel de Involucramiento desarrollo
Relaciones laborales	Vínculos que se establecen en cuanto a los derechos de los trabajadores, queriendo obtener una excelente productividad	Derechos Productividad
Propuesta	Ofrecimiento de los entes participantes, en cuanto a contenidos enriquecedores que buscan desarrollo.	Calidad Pertinencia
Compromiso	Acuerdo voluntario que se da en la organización, en base a la confianza e identificación de las personas que la conforman	Confianza identificación
Integración	Unión de actores sociales que mediante alianzas estratégicas buscan objetivos comunes a favor de la institución.	Espacio Pertinencia
Motivación	Impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, a fin de lograr cumplir sus objetivos	Conducta objetivos
Interés colectivo	Intereses en común que poseen los integrantes de una	pertinencia

	organización, en función del progreso y desarrollo de la misma.	involucramiento
Gestión de la comunicación	Procedimiento que permite medir y mejorar los niveles de comunicación	evaluación nivel de comunicación
Espacios de diálogo	Medio que permite una conexión y/o concertación para lograr una comunicación asertiva	Concertación Comunicación asertiva

Variable Dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION	DEFINICION	INDICADOR
Trabajo en equipo	Condición que permite la integración de sus miembros y el descubrimiento de las capacidades de cada uno, obteniendo los mejores resultados	Integración resultados
Jerarquía	Es la escala que posee toda organización en cuanto a las funciones y roles que se delega a los trabajadores	Estructura Roles
Toma de decisiones	Determinaciones que se toman pensando en el bienestar de la institución para obtener los resultados esperados	Selectividad Asertividad
Planificación	Es la coordinación de esfuerzos y recursos que permite minimizar el riesgo y la incertidumbre para lograr elevar el éxito organizacional.	Control Nivel de logro
Liderazgo	Habilidad y capacidad para innovar y motivar a la organización a través de la toma de decisiones y así llevar acabo los objetivos de la organización.	Toma de decisiones Calidad
Estrategias	Conjunto de métodos y técnicas sistematizadas que tienen en cuenta los recursos y capacidades de la organización para alcanzar el logro de los objetivos a través de sus acciones y propósitos.	Métodos Productividad
Satisfacción laboral	Conformidad que posee el trabajador en relación a su	Comportamiento

	trabajo y al entorno al cual pertenece.	Productividad
Retroalimentación	Método que permite optimizar el proceso comunicativo valorando fortalezas y reduciendo debilidades	Nivel de comunicación reconocimiento
Diálogos colectivos	Espacios que permiten intercambiar ideas, pensamientos o soluciones entre los entes participantes logrando con efectividad algún propósito	interlocución efectividad
Relevancia pedagógica	Importancia de aquella herramienta que se utiliza como técnica de estudio para mejorar la calidad de enseñanza, ayudando a fortalecer el desarrollo de los estudiantes.	Nivel de involucramiento Aprovechamiento.

3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección:

Técnicas: Encuesta Entrevista

Instrumentos: Cuestionario Guía de entrevista

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al orden de aplicación de los instrumentos presentamos los resultados siguiendo sistema explicado previamente.

ENCUESTA

Tabla 01: CALIFICACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

	Directivo												Sub total 1		Administrativo												Sub total 2		Docente												Sub total 3		TOTAL	
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15						Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15						Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15							
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F				M		F		M		F									
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3				
b	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	0	0.0	3	25	3	5.3	2	3.5	4	7	3	5.3	4	7	6	10.5	22	38.6	30	40.5
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	4	33.3	7	58.3	2	3.5	2	3.5	3	5.3	6	10.5	8	14	5	8.7	26	45.6	33	44.6
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	1,7	0	0	2	3.5	1	1.7	1	1,8	2	3.5	7	12.3	9	12.2
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3				
	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1	8.3	0.0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la calificación de los procesos de comunicación dentro de la institución se puede notar en la tabla n° 01 que los directivos respondieron que este proceso es bueno (alternativa b), siendo un 100 %; mientras que de los 12 administrativos la mayoría califica que este proceso es ni tan bueno ni tan malo (alternativa c) siendo un porcentaje de 58.3 %; asimismo de los 57 docentes, 26 califican al proceso de comunicación como ni tan bueno ni tan malo, haciendo un porcentaje de 45.6 %. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa califican a este proceso como ni tan bueno ni tan malo, haciendo un porcentaje de 44.6 %.

Tabla 02: CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL			
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	4	33.3	1	1.7	1	1.7	2	3.5	1	1.7	0	0.0	0	0.0	5	8.8	9	12.2		
b	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.7	3	5.3	3	5.3	5	8.7	5	8.7	6	10.5	8	14.1	30	52.6	37	50
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	0	0.0	2	16.7	5	41.7	2	3.5	0	0.0	3	5.3	3	5.2	7	12.3	5	8.8	20	35.1	25	33.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	2.7
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la calificación de la relación laboral con sus compañeros, el 100 % de directivos respondió que es buena (alternativa b), los administrativos respondieron en su mayoría que es ni tan bueno ni tan malo (alternativa c) haciendo un porcentaje de 41.7 %; mientras que parte de los docentes califican esta relación laboral como bueno, haciendo un 52.6 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 37 que hacen un 50 % del total considera esta relación laboral como buena.

Tabla 03: INVOLUCRAMIENTO EN ACTIVIDADES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%										
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	2	16.6	3	5.2	1	1.7	5	8.7	5	8.7	4	7.0	4	7.0	22	38.5	28	37.8		
b	1	20	0	0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.7	3	5.2	3	5.2	5	8.7	4	7	8	14.1	9	15.8	32	56.1	41	55.4
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.7	3	5.3	5	6.7
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla n° 03, respecto al involucramiento en la actividades dentro de la institución se puede observar que el 80 % de directivos respondió :mucho, me gusta participar activamente (alternativa a) ; mientras que los administrativos en su mayoría considera que su nivel de involucramiento es regular, me involucro pero solo en algunos aspectos(alternativa b), haciendo un 66.7% ; Asimismo los docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un porcentaje de 56.1 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 55.4 % indica que su involucramiento es regular.

Tabla 04: INVOLUCRAMIENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20	0	0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	0	0.0	0	0.0	2	3.5	4	5.4		
b	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.33	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	5	41.7	4	7	3	5.3	6	10.5	3	5.3	8	14.0	10	17.6	34	59.6	43	58.1		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.33	1	8.3	2	16.7	6	50	2	3.5	1	1.7	2	3.5	6	10.5	3	5.3	2	3.5	16	28.1	22	29.7
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	2	3.5	5	8.8	5	6.7		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la pregunta n° 04 donde se hace referencia al involucramiento de los entes participantes en el clima organizacional se puede notar que el 80 % de directivos califica este involucramiento como colaborativo (alternativa b) ; de los administrativos un 41.7 % indica también que este involucramiento es colaborativo; así también los docentes indican que este involucramiento es colaborativo. Finalmente se puede deducir que de los 74 miembros de la institución educativa califica este involucramiento en el clima organizacional como colaborativo, haciendo un 58.1 % del total.

Tabla 05: ACTITUD FRENTE A CONFLICTOS INSTITUCIONALES

	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15						Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15																					
	M		F		M		F		M		F				M		F		M		F		M		F																			
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%														
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	24.9	1	8.3	4	33.3	5	8.7	0	0.0	3	5.3	2	3.5	7	12.3	5	8.8	22	38.6	30	40.5
b	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	3	24.9	7	58.3	1	1.7	3	5.3	7	12.2	7	12.2	5	8.8	7	12.3	30	52.6	38	51.3
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.8	6	8.1
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la actitud frente a los conflictos dentro de la institución educativa se puede notar en la tabla n° 05 que los directivos respondieron en su mayoría que actúan de forma inmediata (alternativa a) haciendo un 80 % ; de los administrativos se obtuvo que el 58.3 % indica que consulta con el director que se puede hacer para resolverlo (alternativa b); asimismo por parte de los docentes en su mayoría marcaron esta alternativa b, haciendo un 52.6% . De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 51.3 % indica que su actitud frente a los conflictos dentro de la institución educativa es consultar con el director que se puede hacer para resolverlo.

Tabla 06: CONTRIBUCIÓN EN LOS LOGROS DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL			
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	5.2	2	3.5	7	12.2	6	10.5	9	15.8	10	17.6	37	64.9	46	62.1
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	2	16.6	3	24.9	8	66.6	3	5.2	2	3.5	3	5.2	4	7.0	3	5.3	4	7.0	19	33.3	27	36.5		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	1	1.3				
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla n° 06 se hace referencia, en cuanto a la contribución en los logros de la institución educativa. Los directivos respondieron con mucho (alternativa a), siendo el 100 %; los administrativos respondieron en su mayoría con poco (alternativa b), haciendo un 66.6 % ; mientras que de los docentes un 64.9 % respondieron que con mucho (alternativa a) . Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 46 afirma que en cuanto a la contribución en los logros de esta contribuyen con mucho, haciendo un porcentaje de 62.1 % .

Tabla 07: ATMÓSFERA DE CONFIANZA EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	3.5	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	3.5	1	1.7	7	12.3	12	16.2
b	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	4	7	5	8.7	4	7.0	7	12.3	22	38.6	23	31.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	3	24.9	4	33.3	11	91.6	3	5.2	2	3.5	6	10.5	4	7	5	8.7	5	8.8	25	43.8	36	48.6
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	1	1.7	3	5.3	3	4.1		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Argüedas

Interpretación:

En cuanto a la atmosfera de confianza que crean los directivos en los grupos de trabajo se puede notar en la tabla n° 07 que de los directivos un 80 % respondieron que siempre crean esta atmosfera de confianza (alternativa a) ; mientras que de los 12 administrativos el 91.6 % afirma que es algunas veces (alternativa c); asimismo de los 57 docentes, 25 marcaron la misma alternativa (alternativa c), haciendo un porcentaje de 43.8 %. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa el 48.6 % marcaron que esta atmosfera de confianza que crean los directivos se da algunas veces, haciendo un porcentaje de 48.6 %.

Tabla 08: IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	5	8.7	2	3.5	8	14	6	10.5	9	15.8	9	15.8	39	68.4	48	64.7
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	1	1.7	2	3.5	2	3.5	4	7	4	7.0	5	8.8	18	31.6	25	33.8		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.33	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la identificación con la institución educativa, el 100 % de directivos respondió que mucho (alternativa a), los administrativos respondieron en su mayoría que ni mucho ni poco (alternativa b), haciendo un 58.3 % ; mientras que el 68.4 % de los docentes respondió que mucho (alternativa a). De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 48 respondieron mucho (alternativa a), haciendo un 64.7 % del total.

Tabla 09: CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.7	3	5.2	3	5.2	5	8.7	4	7	8	14.0	6	10.5	29	50.8	35	47.3
b	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75	3	5.2	0	0.0	3	5.2	5	8.7	4	7.1	4	7.0	19	33.3	29	39.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	2	3.5	5	8.8	6	8.1
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.8	0	0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	4	7.0	4	5.4
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.33	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla n° 09, respecto a la consideración del clima laboral en la institución educativa se puede observar que el 80 % de directivos respondió que lo considera armonioso (alternativa a); mientras que los administrativos en su mayoría lo considera indiferente,(alternativa b) haciendo un 75 % ; los docentes consideran en su mayoría que el clima es armonioso (alternativa a) haciendo un porcentaje de 50.8 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 47.3 % indica que su clima laboral es armonioso.

Tabla 10: OPINIONES Y SUGERENCIAS EN TOMAS DE DECISIONES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	5.2	2	3.5	4	7	5	8.8	6	10.5	7	12.3	27	47.4	36	48.6
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	25	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	4	7.0	7	12.2	10	13.5		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	8.3	2	16.6	5	41.6	2	3.5	2	3.5	6	10.5	4	7	6	10.5	3	5.3	23	40.4	28	37.8		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a si se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias del auditorio para la tomas de decisiones, el 100 % de directivos respondió que siempre se toma en cuenta estas opiniones y sugerencias (alternativa a), los administrativos respondieron en su mayoría que las decisiones las toman los directivos (alternativa c) haciendo un porcentaje de 41.6 %; mientras que parte de los docentes respondieron que siempre se toma en cuenta estas opiniones y sugerencias (alternativa a), haciendo un 47.4 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 36 respondieron que siempre se toma en cuenta sus opiniones y sugerencias, haciendo un 48.6 %

Tabla 11: VALORACION DE APORTES Y OPINIONES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	4	7.0	4	7.0	12	21.0	17	22.9
b	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.6	4	7.0	3	5.3	8	14	8	14	8	14.1	8	14.1	39	68.4	49	66.2
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	3	5.3	4	5.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	3	5.3	4	5.4
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la valoración de los aportes y opiniones de los miembros de la institución educativa se puede notar en la tabla n° 11 que el 60 % de los directivos respondieron que si, siempre las valoran (alternativa a); de los 12 administrativos la mayoría respondió que algunas son valoradas (alternativa b) siendo un porcentaje de 66.6 %; asimismo de los 57 docentes, 39 respondieron la misma alternativa (alternativa b), siendo un 68.4 % . Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 49 que hacen el 66.2 % considera que sus aportes y opiniones algunas son valoradas.

Tabla 12: ACCESIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE OTRAS DEPENDENCIAS

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	2	3.5	8	14.1	10	13.5		
b	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	2	16.6	5	41.6	3	5.2	2	3.5	5	8.8	4	7	5	8.8	7	12.3	26	45.6	34	45.9
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	1	8.3	2	16.6	2	16.6	7	58.3	1	1.7	2	3.5	4	7.0	5	8.8	6	10.5	4	7.0	22	38.6	29	39.2
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la accesibilidad de información de otras dependencias, el 60 % de directivos respondió que casi siempre la puede conseguir fácilmente (alternativa b), los administrativos respondieron en su mayoría que algunas veces (alternativa c) haciendo un porcentaje de 58.3 %; mientras que parte de los docentes respondió que casi siempre (alternativa b), haciendo un 45.6 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 34 miembros que hacen un 45.9 % respondieron que cuando necesitan información de otras dependencias la accesibilidad es casi siempre.

Tabla 13: UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3.5	0	0	1	1.7	0	0	1	1.7	2	3.5	6	10.5	8	10.8
b	1	20	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	3	60	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75	3	5.3	4	7	6	10.5	7	12.3	10	17.5	10	17.6	40	70.1	52	70.3
c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	0	0	1	8.3	1	8.3	3	25	1	1.7	0	0	3	5.2	3	5.2	2	3.5	1	1.7	10	17.6	13	17.6	
d	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.7	1	1.7	1	1.3	
	3	60	2	40	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	1	8.3	0	0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la utilización de estrategias para estimular la participación se puede notar en la tabla n° 13 que el 60 % de los directivos respondieron que se utilizan algunas ocasionalmente (alternativa b); asimismo los administrativos en su mayoría respondieron con la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 75 %; por su parte de los 57 docentes, 40 respondieron que también se utilizan algunas ocasionalmente, haciendo un porcentaje de 70.1 %. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa 52, que hacen un 70.3 % respondieron que se utilizan algunas ocasionalmente.

Tabla 14: FACTORES QUE DESFAVORECEN LA COMUNICACIÓN INTERNA

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	5	41.6	2	3.5	0	0.0	3	5.2	4	7.0	4	7.0	5	8.7	18	31.5	26	35.1
b	1	20	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	4	7	4	7	7	12.2	6	10.5	9	15.7	9	15.8	39	68.4	48	64.8
	3	60	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En la tabla n° 14, respecto a los factores que desfavorecen la comunicación interna dentro de la institución educativa, se puede observar que el 60 % de directivos respondió : no, nuestra comunicación interna y clima organizacional son convenientes (alternativa a) ; mientras que los administrativos en su mayoría respondió que si existen factores que desfavorecen la comunicación interna (alternativa b), haciendo un 58.3 %; Asimismo los docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 68.4 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa, 48, que hacen un 64.8 % indica que si existen factores que desfavorecen la comunicación interna.

Tabla 15: EVASIÓN DE RESPONSABILIDADES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
A	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	3.5	4	7	2	3.5	11	19.2	12	16.2
B	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	0	0.0	3	25.0	1	1.7	2	3.5	2	3.5	1	1.7	0	0.0	2	3.5	8	14.0	15	20.2
C	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	2	16.6	5	41.6	2	3.5	1	1.7	4	7.0	6	10.5	7	12.2	7	12.3	27	47.3	33	44.5
D	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	7	9.4
E	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	3.5	0	0.0	2	3.5	0	0.0	1	1.7	1	1.7	6	10.5	7	9.4
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la evasión de responsabilidades dentro de la institución, el 80 % de directivos respondió que Sí, pero no mucho. (alternativa b), los administrativos respondieron en su mayoría que algunas veces (alternativa c) haciendo un porcentaje de 41.6 %; así mismo los docentes indican en su totalidad la misma alternativa (alternativa c) haciendo un 47.3 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 44.5 % del total indica que la evasión de responsabilidades se da algunas veces.

Tabla 16: AYUDA Y APOYO A NUEVOS INTEGRANTES

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%												
a	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	0	0.0	4	33.3	2	16.6	8	66.6	4	7.0	3	5.2	8	14.0	7	12.2	8	14.0	10	17.5	40	70.1	52	70.2
b	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	3	25.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	3	5.2	14	24.5	18	24.3
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	3.5	3	4.0
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la ayuda y apoyo a nuevos integrantes dentro de la institución se puede notar en la tabla n° 16 que los directivos respondieron que sí, siempre (alternativa a), siendo un 80 %; al igual que los 12 administrativos la mayoría indica que sí, siempre (alternativa a) haciendo un porcentaje de 66.6 %; asimismo los 57 docentes indican la misma alternativa (alternativa a), haciendo un porcentaje de 70.1 %. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 70.2 % del total indica que la ayuda y el apoyo a nuevos integrantes es siempre.

Tabla 17: FRECUENCIA DE LAS REUNIONES EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL						
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15											
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F													
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%												
a	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	1	1.7	1	1.7	2	3.5	5	8.7	4	7.0	14	24.5	16	21.6
b	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	3	24.9	11	91.6	5	8.7	3	5.2	7	12.2	8	14.0	8	14.0	10	17.5	41	71.9	56	75.6		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	2	2.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100		

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la frecuencia de las reuniones en la institución, el 80 % de directivos respondió que son pocos frecuentes (alternativa b), de los 12 administrativos su mayoría indica también que son pocos frecuentes (alternativa b) haciendo un porcentaje de 91.6 %; así mismo los docentes indican en su totalidad la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 71.9 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 75.6 % del total indica que la frecuencia de las reuniones son pocos frecuentes.

Tabla 18: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	5.2	1	1.7	2	3.5	2	3.5	2	3.5	4	7.0	14	24.5	18	24.4
b	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	3	24.9	10	83.3	2	3.5	3	5.2	6	10.5	7	12.2	8	14.0	6	10.5	32	56.1	43	58.1
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	1	1.7	6	10.5	8	10.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	3.5	3	5.2	5	8.7	5	6.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.022	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la influencia de la gestión del director en la institución, el 80 % de directivos respondió que es positivamente (alternativa a), mientras los 12 administrativos respondieron en su mayoría que ni mucho ni poco (alternativa b) haciendo un porcentaje de 83.3 %; así mismo los 57 docentes indican en su totalidad la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 56.1 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 58.1 % del total indica que la influencia de la gestión del director en la institución es ni mucho ni poco.

Tabla: 19 CALIFICACIÓN DEL APOORTE DE LOS MIEMBROS EN LA CONSOLIDACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	2.7				
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.0	8.3	0	0.0	1	8.3	1	1.8	0	0.0	2	3.5	3	5.3	1	1.7	2	3.5	9	15.7	10	13.5				
c	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	2	3.5	4	7.0	3	5.3	2	3.5	5	8.8	6	10.5	22	38.5	27	36.4		
d	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	2	16.6	0	0.0	2	16.6	2	16.6	6	50.0	2	3.5	0	0.0	4	7.0	5	8.7	5	8.8	6	10.5	22	38.5	32	43.2
e	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	2	3.5	0	0.0	3	5.2	3	4.0		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la calificación del aporte de los miembros en la consolidación del clima organizacional, se puede notar en la tabla n° 19 que los directivos respondieron que es regular (alternativa d), siendo un 80 %; los 12 administrativos en su mayoría indican también que es regular (alternativa d) haciendo un porcentaje de 50.0 %; asimismo los 57 docentes indican en su mayoría que es bueno (alternativa c) y regular (alternativa d) haciendo un porcentaje de 38.5% cada uno. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 43.2 % del total indica que la calificación del aporte de los miembros en la consolidación del clima organizacional es regular.

Tabla 20: NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A REGLAS ESTABLECIDAS POR LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3		TOTAL			
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3		
b	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	2	16.6	2	16.6	5	41.6	3	5.2	2	3.5	5	8.7	4	7.0	8	14.0	8	14.0	30	52.6	40	54.0
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	2	16.6	7	58.3	2	3.5	2	3.5	5	8.7	5	8.7	5	8.7	5	8.7	24	42.1	31	41.8
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	2.7		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto al nivel de satisfacción respecto a reglas establecidas por la institución, se puede notar en la tabla n° 20 que los directivos respondieron en su totalidad satisfacción (alternativa b), siendo un 100 %; los administrativos en su mayoría indican estar insatisfechos (alternativa c) haciendo un porcentaje de 58.3 %; mientras que los docentes indican en su mayoría que están satisfechos (alternativa b) haciendo un porcentaje de 52.6%. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 54.0 % del total indican satisfacción respecto a reglas establecidas por la institución, pero hay un alto porcentaje de trabajadores entre administrativos y docentes que indican estar insatisfechos con un 41.8 % que hace un total de 31 trabajadores de una muestra de 74.

Tabla 21: CONSIDERACION DE UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	1	1.7	0	0.0	2	3.5	1	1.7	1	1.7	3	5.2	8	14.0	10	13.5
b	2	40.0	2	40	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	4	33.3	2	16.6	9	75.0	5	8.7	3	5.2	6	10.5	8	14.0	10	17.5	9	15.8	41	71.9	54	72.9
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	0	0.0	1	1.7	2	3.5	1	1.7	2	3.5	2	3.5	8	14.0	10	13.5
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a la consideración de un adecuado clima organizacional, el 80 % de directivos respondió que sí, siempre ha existido pero pienso que no es la más adecuada (alternativa b), los 12 administrativos respondieron en su mayoría sí, siempre ha existido pero pienso que no es la adecuada (alternativa b) haciendo un porcentaje de 75.0 %; así mismo los docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 71.9 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 72.9 % del total indican que la consideración de un adecuado clima organizacional existe pero no es la adecuada.

Tabla 22: LOS DIRECTIVOS DAN A CONOCER LOS LOGROS DE LA INSTITUCIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	3	25.0	3	5.2	1	1.7	1	1.7	2	3.5	2	3.5	1	1.7	10	17.5	14	18.9
b	2	40.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	1	1.7	3	5.2	6	10.5	5	8.7	4	7.0	6	10.5	25	43.8	33	44.5
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	0	0.0	4	33.3	2	3.5	0	0.0	3	5.2	3	5.2	6	10.5	7	12.3	21	36.8	25	33.7
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	2	2.7
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto a que los directivos dan a conocer los logros de la institución, se puede notar en la tabla n° 22 que los directivos respondieron casi siempre (alternativa b), siendo un 80 %; los administrativos en su mayoría indican casi siempre (alternativa b) con un porcentaje de 33.3% y algunas veces (alternativa c) con un 33.3%; mientras que los 57 docentes indican en su mayoría casi siempre (alternativa b) haciendo un porcentaje de 43.8%. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 44.5 % del total indican que casi siempre los directivos dan a conocer los logros de la institución.

Tabla 23: INVOLUCRAMIENTO EN PROPONER Y ACTUAR EN EL CAMBIO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	80.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	2	3.5	0	0.0	6	10.5	2	3.5	4	7.0	8	14	22	38.5	28	37.8
b	0	0.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	3	24.9	9	75.0	4	7.0	2	3.5	4	7.0	7	12.2	9	15.7	4	7.0	30	52.6	40	54.0
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0	1	1.7	3	5.2	4	5.4
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	2	3.5	2	2.7
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

Con respecto al involucramiento en proponer y actuar en el cambio de los procesos de comunicación, el 80 % de directivos respondió mucho, siempre alzo mi voz diciendo lo que pienso y suelo ser atendido (alternativa a), los 12 administrativos respondieron en su mayoría poco, tengo ideas y propuestas pero los espacios para manifestarlos son muy pocos (alternativa b) haciendo un porcentaje de 75.0 %; así mismo de los 57 docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 52.6 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 54.0 % del total indica que el involucramiento en proponer y actuar en el cambio de los procesos de comunicación es escaso debido a los pocos espacios para manifestarlos.

Tabla 24: ADAPTACION A NUEVAS POLÍTICAS

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	3	24.9	2	16.6	7	58.3	5	8.7	2	3.5	8	14.0	5	8.7	8	14.0	6	10.5	34	59.6	46	62.1
b	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	2	16.6	4	33.3	1	1.7	2	3.5	1	1.7	5	8.7	5	8.7	8	14.0	22	38.5	26	35.1		
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.3
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.3
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Arguedas

Interpretación:

En cuanto a la adaptación a nuevas políticas, se puede notar en la tabla n° 24 que los directivos respondieron en su totalidad con un 100 % no me costaría adaptarme (alternativa a); al igual los 12 administrativos en su mayoría indican la misma alternativa (alternativa a) haciendo un porcentaje de 58.3 %; así mismo los 57 docentes indican no me costaría adaptarme (alternativa a) haciendo un porcentaje de 59.8%. Finalmente se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 62.1 % del total indican que no les costaría adaptarse a las nuevas políticas.

Tabla25: RELACIÓN ENTRE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

	Directivo												Sub total 1	Administrativo												Sub total 2	Docente												Sub total 3	TOTAL				
	Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15					Menos de 05				Entre 05 a 15				Más de 15									
	M		F		M		F		M		F			M		F		M		F		M		F			M		F		M		F											
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	f	%										
a	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	1	8.3	2	16.6	4	7.0	0	0.0	4	7.0	3	5.2	2	3.5	5	8.7	18	31.5	22	29.7
b	1	20.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	60.0	1	8.3	0	0.0	1	8.3	1	8.3	3	24.9	2	16.6	8	66.6	2	3.5	3	5.2	5	8.7	5	8.7	11	19.2	8	14.0	34	59.6	45	60.8
c	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	8.3	0	0.0	0	0.0	1	8.3	2	16.6	0	0.0	1	1.7	1	1.7	2	3.5	0	0.0	0	0.0	4	7.0	6	8.1
d	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.7	1	1.7	1	1.3		
	3	60.0	2	40.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	100	1	8.3	0	0.0	2	16.6	1	8.3	4	33.3	4	33.3	12	100	6	10.5	4	7.0	10	17.5	10	17.5	13	22.8	14	24.6	57	100	74	100

Fuente: Encuesta aplicada a miembros de la comunidad de la Institución educativa José María Argüedas

Interpretación:

Con respecto a la relación entre procesos de comunicación interna y clima organizacional, el 60 % de directivos respondió que si existe cierta influencia (alternativa b), el área administrativa respondió en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un porcentaje de 66.6 %; así mismo en su mayoría, los docentes indican que si existe cierta influencia (alternativa b) haciendo un 59.6 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 60.8 % del total indica que existe influencia en la relación entre procesos de comunicación interna y clima organizacional.

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Rocio Miranda

Fecha: 05 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Coordinadora TOE

Año de antigüedad: 25 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Los procesos de comunicación permiten mejorar en el sentido en el que estemos informados; logrando conocer la realidad a través de cada estamento o cada departamento y de esta forma los directivos tengan conocimiento para buscar las alternativas de solución.

El mejorar las relaciones entre las personas en este caso los agentes de la educación permitirá tener una visión más clara de nuestras metas, a pesar de esto se está intentando mejorar pero la falta de líneas de comunicación aún nos detienen. Es bastante evidente que el no tener una reunión a tiempo o a corto plazo nos afecta generando que no se informe a tiempo lo que sucede, al ser tan lejanos genera que ya el problema sucedido se deje pasar y no se tome las medidas correspondientes.

Los docentes han perdido la autoridad en el aula confundiendo que la forma de corregir es a través de las notas, sabemos que el manejo del alumno es complejo y más si en su totalidad son alumnos que llegan con un mayor problema desde casa hablando desde violencia e indisciplinas siendo un tema diario en la institución, la idea es buscar manejar estas conductas; pero como si el docente aún no asimila los cambios que debemos tener respecto a nuestro pensamiento esta línea de comunicación es muy débil, si bien es cierto el alumno está acá para formarse pero somos nosotros los responsables de guiarlos y motivarlos.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Fomentar la participación es una buena estrategia que permitirá un mejor desempeño e involucramiento de los docentes, administrativos y directivos, pero esto es parte de la organización que los directivos realicen e incluso de las iniciativas de los trabajadores.

Hablar de participación en la institución me trae a la mente los eventos que anualmente el colegio organiza como el aniversario, simulacros o actuaciones en el que participamos algunos docentes comprometidos; se nota la falta de interés de muchos de los trabajadores respecto al compromiso con la escuela.

Si bien es cierto se han aumentado 4 horas de trabajo las cuales las están utilizando para capacitarnos como en comprensión lectora pero creo que hay forma que se utilice para una mayor confraternidad pero es cuestión que se programe un plan de trabajo en fin de la integración del equipo tal vez con charlas de relaciones interpersonales o monitoreo.

Como coordinadora me involucro más con los conflictos del alumnado pero a la vez busco encontrar el apoyo de los directivos y docentes, pero es complejo realizar este trabajo porque cada área se limita a sus funciones, muchas veces nos encontramos con la falta de iniciativas y el desinterés que muestran los colegas como por ejemplo los docentes prefieren reunirse en sus horas libres en el patio no buscan hacer algún proyecto no tienen iniciativas incluso a esa zona la llaman zona de wifi, frente a una necesidad o un problema no buscan soluciones, no crean espacios de comunicación asertiva.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Cuando hablamos de identificación nos conformamos con pensar que porque participamos en la organización de las actividades ahí queda nuestra función; pero no nos damos cuenta que el estar identificado involucra el espíritu de trabajo.

La identificación empieza en el aula con los valores, y se ve reflejado con los logros institucionales; esto conlleva a tener el interés por motivar a nuestros propios alumnos comprender que nosotros servimos de guía y como tal tener ese compromiso de docentes.

Nosotros como coordinación buscamos tener esas iniciativas que ayuden a la institución a mejorar como por ejemplo incentivar a los alumnos que no entran a aulas o

alumnos que están sin docentes que no llegan a clase, los agenciamos de balones para que realicen deporte y no pierdan el tiempo en cosas no productivas; pero así también encontramos docentes que no les interesa y que faltan a clase o que ni si quiera se percatan de la asistencia de sus alumnos o si están completos , llegan por cumplir su trabajo mostrando indiferencia, desinterés y desmotivación, sin tener el mismo interés de ayuda o mejora por la organización.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a la participación, creando un ambiente agradable entre sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables en sus funciones dentro de la organización, pero para ello se debe buscar mejorar la imagen de la institución mostrando calidad; tal vez estamos creciendo pero aún hay mucho por hacer, trabajar en la integración, motivación, interés, compromiso y la observación que es nuestro mejor indicador.

Este año se estuvo trabajando la idea de confraternizar a través de nuestros cumpleaños, la idea era integrarnos como equipo por medio de un saludo en una fecha especial, pero solo fueron los primeros meses posteriormente hubo un desinterés total; pero la estrategia era tratar de tener un clima agradable a través- de una sonrisa o un trato amable.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La gestión de comunicación que debemos utilizar es una comunicación horizontal basada en la planificación y coordinación de la metas.

La institución no debe de ser vertical debemos formar un equipo en donde nuestro alumnos estén dentro de este esquema y de esta forma ser lo que más debemos proteger, este método es una comunicación sistémica en donde todos podamos tener la facilidad de comunicar con un alto grado de confianza teniendo claro la importancia de cada miembro como trabajador y ser humano que aporta a la organización.

Entrevistado: Flores Zúñiga José

Fecha: 05/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Técnico Administrativo

Año de antigüedad: 17 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es un medio natural de los seres humanos que se debe dar en toda institución tanto educativa como de cualquier índole, aquí es importante por ser una institución educativa que se de ese dialogo y comunicación para que exista entendimiento en todo proceso que se lleve a cabo.

El buen uso de los procesos de comunicación va influir en la mejora del clima organizacional de otra manera sin comunicación nunca vamos a poder llegar a la visión que tenemos como institución, incluso creo que si existiera una buena comunicación en el colegio dejaría de existir los malos entendidos y rumores que perjudican a nuestro entorno, el problema es que los docentes usan los espacios de integración para generar estos malestares.

La mejor forma de buscar el desarrollo es a través de la comunicación y el buen clima organizacional que tengamos como trabajadores y así tener las ganas de cumplir nuestras metas.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La participación es el punto primordial para obtener los logros institucionales, si como comunidad educativa nos organizamos vamos a poder trabajar en equipo; pero es poco probable ver como los trabajadores tienen esa iniciativa de cooperación.

Anteriormente se realizaban reuniones en donde desde el director hasta el último trabajador intervenían, era una estrategia que permitía conocer la problemática en general, pero hoy en día estamos en un término medio falta una estrategia para que exista participación entre todos los niveles se nos hace complicado poder conocer los problemas

en general muchas veces desconocemos conflictos y son muy pequeños los grupos que logran tener esa información, de cierta manera se ha visto desquebrajada la comunicación.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Se ha perdido la identidad en nuestra institución educativa; si entras a un aula y encuentras una carpeta desbaratada, si sigues caminado encuentras una pared rayada, entras a los servicios higiénicos y solo vez una pared llena de insultos nos podemos dar cuenta como desde los alumnos hasta los docentes, administrativos y directivos no nos encontramos identificados con nuestra institución, no nos estamos identificando al ver tanto disturbio y no hacer nada por mejorar o cambiar esto.

El estar identificado es estar comprometido con nuestra organización, nos permite dirigirnos a un solo objetivo aún no hay los espacios correctos para poder relacionarnos e integrarnos pero la idea es plantear un método que ayude a crear estos espacios de comunicación y así poder sentirnos parte de la institución.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

No tenemos un clima agradable, por lo mismo que vivimos en una incertidumbre constante, a veces hay temas que aún hay temor de conversar, no hay un nivel de confianza con la dirección; falta propiciar el respeto, la empatía, coordinación y la comunicación entre los trabajadores.

El clima organizacional depende mucho del ambiente y el contexto en el que el trabajador se desenvuelva, un clima armonioso permitirá lograr los objetivos, existirá el estímulo y las ganas de los agentes directivo- administrativo- docente.

Aun en nuestra institución necesitamos de charlas y capacitaciones que nos muestren la importancia de la comunicación en una organización, cada uno de nosotros tenemos que involucrarnos y apostar por una mejor estrategia en favor de nuestra institución educativa.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La gestión de comunicación es la estrategia que se tiene que utilizar para mejorar el clima organizacional; teniendo claro que todos tenemos un propósito en común.

La comunicación horizontal y la integración de los trabajadores son puntos que se tienen que planificar, los directivos tienen que tener como propósito claro una

comunicación en la que todos los trabajadores podamos ser agentes que ayudemos al avance del colegio, ya que cada uno de nosotros formamos parte importante de la organización y si todos trabajamos en equipo será más fácil el trabajo, buscando tener un ambiente armonioso que nos permita desenvolvernó.

Entrevistado: Córdoba Córdoba Teófilo

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Argüedas”

Cargo: Director

Año de antigüedad: 26 años, como director 2 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Argüedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es la base de las relaciones humanas si no hay comunicación se interpretan mal las cosas y por eso una comunicación oportuna es horizontal, verídica y a tiempo es importante en donde una población de más de 130 trabajadores cada uno tiene una manera de pensar diferente de la otra que eso es parte de la formación, tratamos de comunicar oportunamente. Aún no estamos en un 100 % pero estamos mejorando.

La comunicación va a permitir mejorar el clima organizacional siendo la base del entendimiento nos va permitir esclarecer ideas, dudas y tener conocimiento de lo que sucede y lo que va a suceder dentro de la institución educativa; mejorando en el aspecto en que ya no es una comunicación vertical sino horizontal en donde el maestro tiene la oportunidad de comunicar, dar conocer sus inquietudes, necesidades y su manera de pensar logrando llegar a un consenso en una forma democrática en función de solucionar las necesidades de la institución educativa.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Todos los agentes de la educación y todo trabajador dentro de su cargo cada uno de ellos son importantes en la institución como una maquina donde cada uno cumple una función específica así sea el portero, director, técnico o el administrativo, no existe

distinción alguna es por eso que consideramos importante a cada uno de nuestros agentes para que el equilibrio de la institución se mantenga.

Se trabaja de forma horizontal y democrática para poder conciliar la participación de cada uno de nuestros agentes; se está buscando que el docente no solo tenga una función pedagógica, ya que por el marco del desempeño del docente, el maestro no solo debe limitarse a transmitir conocimiento sino formar al estudiante para poder asumir los retos de la vida es necesario la revaloración del docente, en donde la autoridad en aula sea él.

Aún tenemos docentes que no son conscientes de su rol en donde su función es formadora, estamos trabajando en la idea de motivar al trabajador.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identificación es sentirse parte del equipo humano de la institución y los directivos estamos comprometidos al 100% con nuestro trabajo e institución tal vez tenemos diferentes pensamientos pero eso no nos quita el rumbo, teniendo como meta integrar al equipo y lograr formar correctamente al alumno.

Desde hace 15 años el colegio pasa por una crisis lamentable que ha venido abajo la imagen del colegio, siendo una crisis de valores en donde los directivos han sido causantes del enfrentamiento, logrando existir grupos separados por intereses particulares, económicos y por amistad entonces buscamos salir de estos 15 años de conflicto y volver a la calma; se va a lograr pero estamos sembrando las bases para en un futuro poder vivir en un clima armonioso.

La identificación es necesaria entre los integrantes de la institución pues de esta manera el trabajo con compromiso y confraternidad en busca de un fin en común aportará en la meta a alcanzar la mejora del clima institucional, donde se respete al compañero de trabajo y asumiendo que somos parte del colegio.

Actualmente desde setiembre estamos utilizando como estrategia de integración las 4 horas adicionales que le ministerio de educación ha designado, esto nos está permitiendo autocapacitarnos y ver problemáticos buscando crear espacios para expresar nuestras inquietudes y sugerencias, es la forma que hemos encontrado para poder socializar como grupo.

El ministerio de educación pide reportar el mínimo y máximo de horas, horas efectivas de clases, nosotros no podemos tomar las horas efectivas para realizar alguna reunión no hay forma de poder exigir que se queden pues los docentes cumplen sus 7 horas de jornada laboral.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Toda institución educativa tiene una cultura organizacional, desde que uno saluda al portero uno tiene la idea de cómo es la institución, como se forma nuestra cultura; nosotros sabemos que nuestra cultura organizacional aun es deficiente pues se ha ido devaluando por diferentes conflictos.

Muchas instituciones podemos estar juntas pero somos tan diferentes, así sucede en nuestra institución pues a pesar que somos sola una no estamos integradas del todo muy por el contrario trabajamos de manera distante por niveles.

El trabajador aun no asume como debe de ser su función, cree que por solo venir y registrar una asistencia ya cumple su jornada no siendo consciente de su responsabilidad.

No poseemos aún un correcto ambiente para el clima organizacional, pero buscamos tener un clima armonioso donde el trabajador se siente identificado, donde se le escuche y donde también se atienda sus necesidades en la medida de sus posibilidades dentro del marco de la ley.

Como estrategia planteamos la escucha activa, una comunicación oportuna y horizontal, a partir del próximo año.

Estamos rigiéndonos a lo que emana la norma pues estamos sometidos a una ley en la que no podemos realizar reuniones y perjudicar de manera pedagógica a los alumnos, vamos a incluir en nuestro plan de trabajo el organigrama de reuniones necesarias para el nuevo año.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Gestión de comunicación la escucha activa y contagiar el entusiasmo a todos los trabajadores a través de los talleres de relaciones interpersonales dentro del plan anual de trabajo del próximo año, las jornadas de capacitación entre nosotros los grupos de inter – aprendizaje, las actividades culturales y recreativas que este año no hemos realizado debido a que no podemos perder horas pedagógicas.

Hay docentes que están desmotivados que creen que ya no hay solución, a ellos es los que tenemos que trabajar en cambiar el chip de hace 20 años atrás.

Llevamos por el segundo año aun las cosas no están como esperamos pero no son tan notorias, la idea es formar las bases para el cambio.

Entrevistado: Cotrina Cotrina José Máximo

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Sub Director - Área Técnica

Año de antigüedad: 2 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Las instituciones educativas son organizaciones donde la comunicación juega un papel fundamental, en estos tiempos modernos son de gran relevancia teniendo en cuenta que ya el ministerio de educación incluye los métodos de comunicación que una organización debe manejar.

Se conoce a la comunicación como un proceso que cada miembro educativo tanto director, administrativo y docente debe mantener, buscamos armar un plan de trabajo que permita tener una comunicación horizontal, donde el trabajador no se vea limitado respecto a participación e integración, muy por el contrario queremos que los trabajadores tengan un mayor acercamiento con los objetivos, pero soy consciente que aún falta una estrategia en la que todos los directivos incluyéndome trabajemos en fin de una comunicación asertiva.

En nuestra institución existen diferentes conflictos que se visualizan cada día más, como la falta de autoridad hasta el desinterés por la institución; problemas que dificultan poder elaborar un plan efectivo.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Son dos años que estoy en el cargo directivo, esta es una institución que durante años ha mantenido una serie de conflictos, entre ellos la falta de participación a nivel

general de la comunidad educativa, a pesar que se han elaborado comisiones de trabajo para diferentes actividades y reuniones anuales, de cierta manera si hay grupos que tienen esas ganas de realizar un trabajo pero un gran porcentaje de docentes que aún tenemos que trabajar en su motivación.

Son pocos los trabajadores que se involucran del todo con los proyectos incluso se creó un espacio para los docentes para que puedan fomentar la elaboración de actividades pero aún no hemos llegado a levantar esa iniciativa y entusiasmo por conseguir un mejor trabajo.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Estar identificado involucra ser parte del logro de la organización; tener la idea que cada logro institucional es como si fuera de uno mismo.

Contamos con un gran porcentaje de trabajadores que tienen hasta más de 30 años de labores dentro de la institución educativa José María Arguedas tal vez por la antigüedad del trabajo podríamos concluir que son trabajadores que están totalmente involucrados con la institución, pero no, una de las grandes barreras que tenemos es que de cierta manera estos trabajadores ya se acostumbraron a una línea de trabajo en donde no se ha priorizado la comunicación como parte elemental del éxito institucional; la idea es trabajar en la motivación por su centro de labores su segundo hogar, lograr que no hagan las cosas solo por cumplir sino por las ganas de adquirir logros institucionales y de esta forma lograr el reconocimiento.

Respecto a los espacios de participación con los trabajadores, tal vez son pocos las reuniones, debido a que no podemos interrumpir las horas pedagógicas de cierta manera estamos limitados con la normatividad educativa.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Todo éxito depende del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para una institución educativa, en donde el no tener un buen uso de él puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Somos conscientes que es necesario involucrar en este proceso a todos los agentes directivos, administrativos y trabajadores por igual. Lograr trabajar con entusiasmo con creatividad y actitudes de crecimiento que ayuden al desempeño profesional.

Además un buen clima organizacional incentiva a la participación, creando una conducta de iniciativas entre sus miembros a través del compromiso.

Buscamos plantear una estrategia que involucre mantener un ambiente acogedor, a veces tenemos trabajadores contratados que llegan con una expectativa diferente, pero el entorno no los ayuda por lo mismo que ya el personal se ha acostumbrado a trabajar por cumplir, esta es una idea que tenemos que modificar e a favor del crecimiento institucional.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La gestión de comunicación que consideramos es al comunicación constante entre los agentes educativos directivos- administrativos- docentes todo en favor de los objetivos institucionales.

La planificación en favor del desarrollo, priorizar la idea de empatía en donde nosotros como cabeza de grupo nos pongamos en el lugar de los trabajadores tratando de ligarnos como equipo, y tratar de crea mayores espacios de participación.

Entrevistado: Montejo Sandoval Francisco

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 24 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación como un proceso está basado en la instrumentación del colegio, es decir en lo instrumentos de gestión institucional, educativa y pedagógica que a veces carece, entonces la comunicación se hace un poco alejada entre el docente y la dirección por algunos instrumentos por ejemplo la programación curricular que no se realiza correctamente a nivel directivo no tienen el instrumento necesario para manejarlo, un proyecto curricular institucional PCI, que embarca la estructura a nivel pedagógico que de cierta manera influye.

La idea está en que hay buenas intenciones para mejorar los procesos de comunicación pero no basta con eso, basta con los instrumentos; los procesos de comunicación intervienen específicamente en el clima organizacional en su estructura, toda institución tiene una estructura orgánica, en esa estructura se delegan funciones y responsabilidades cuando no hay una delegación adecuada y lo acumulan una o dos persona que quieren absorber esto entonces cuando no pueden existen temores, las reuniones se disipan y hay reuniones que no deberían hacerse y se hacen, eso es debido a que la estructura no está bien declarada que no tienen un reglamento claro y que debe de ser conocida por todos.

La dirección quiere acaparar un montón de cosas pero no puede, la delegación de funciones no están bien determinadas ni claras; no hay actividad curricular pedagógica exclusiva entre docentes que no enriquece, que no comunica y que no da confiabilidad al igual que en la cuestión administrativa.

Este colegio es un colegio complejo de la región de Lambayeque, porque tiene áreas diferenciadas acá hay cinco subdirecciones con más de tres niveles y si alguien viene a dirigir y no entiende cabalmente lo que es disipar, delegar y manejar las funciones es bien complicado por la mejor intención que tengas.

En la comunicación está el problema porque uno tiene que buscar instrumentos bien definidos para lograr una comunicación integrada, debe de empoderarse con la delegación.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La fomentación de la participación es una consecuencia de la comunicación integral, en la institución tenemos una comunicación que está divorciada. La propuesta es establecer en el plan de trabajo las reuniones educativas, pedagógicas e institucionales y saber diferenciarlas.

El directivo debe estar por encima preparado de cualquier docente y así pueda existir una discusión pedagógica, cuando hay una reunión no se aprovecha la presencia del mayor porcentaje de trabajadores para generar un plan en conjunto, para realizar la delegación y hacer gestión.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Hay buena voluntad, pero no basta, si tienes una casa que tiene fallas estructurales no se va a poder vivir ahí, es lo que comparo con la institución educativa la cual no tiene una buena estructura que ayude a fortalecer la identificación de los trabajadores, de cierta manera año a año se cambia los métodos de trabajo sin encontrar resultados.

En definitiva en vez de trabajar de manera diferenciada e improvisada todos los años debemos buscar hacer un plan que se siga continuamente sea de largo plazo y de esta forma trabajar la identificación en base al entendimiento de las reuniones y de la comunicación para cumplir los objetivos.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Para hablar de clima organizacional es necesario no solo mirar el árbol sino el bosque; es decir toda la organización educativa, en la que día a día nos desenvolvemos, el espacio que nos ayuda a involucrarnos.

En nuestra institución educativa no encontramos un espacio armonioso debido a que falta mejorar las estrategias, planificar, instrumentalizar y calendarizar.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Falta una correcta gestión que permita un buen manejo de los instrumentos no hay un plan anual de tutoría de los directivos; es necesario que la gestión de comunicación se dé entre docentes, directivos y jerárquico uniformemente, generando el plan anual en base a la participación e integración del equipo de trabajo.

Hay que capacitar en autoridad lo cual no significa que uno sea malo e Instrumentar la gestión Institucional, pedagógica y administrativa y ejecutar a través del conocimiento.

Entrevistado: Olivera Carhuachinchay Jorge

Fecha: 07 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 15 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es un proceso que implica la relación entre personas, en este caso en una institución educativa es importante que los miembros tengan una buena comunicación directa y fluida de tal forma que se resuelvan los conflictos; entonces es fundamental que exista una buena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual incide directamente para el desarrollo del trabajo pedagógico y de la mejora de la calidad educativa.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Fomentar la participación es necesario en el crecimiento de una organización y hoy en día ya se están dando algunas situaciones en las que estamos participando en forma conjunta sin ninguna distinción así como en la jornada de reflexión, el día del logro y las reuniones.

Se busca tener una comunicación horizontal para poder trabajar hacia un norte, una meta en común mejorando la participación, la convivencia y las relaciones entre los miembros de la comunidad tomando acuerdos con políticas comunes que tiendan a una mejor realización persona, grupal y de todos los miembros de la comunidad.

Todos los miembros de la comunidad deben de manejar una comunicación eficaz, estamos buscando lograr una mejor comunicación que implique una correcta relación; esto parte del liderazgo del director que no tiene una comunicación efectiva con los docentes, es así como se van distorsionando la información se mal informa, hay malos hábitos, hay una cultura poca seria que no tiende a mejorar la comunicación con los trabajadores.

Lo primero que tenemos que hacer es tomar conciencia, dejar de lado muchas cosas personales y tomar un norte en común por la calidad educativa, llegar a puntos de acuerdo sobre cuestiones fundamentales, sobre encaminarnos sin ningún reparo personal todo debe ser objetivo.

La plana directiva debe manejar estrategias que ayuden a concientizar al trabajador, poder encaminar y mejorar sobre todo por nuestros alumnos.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Si todos nos identificamos, todos tendremos una visión de mejorar ,si nos respetamos como profesionales podremos lograr hacer una comunidad en la que todos nos superemos siendo lo ideal; pero no existen situaciones respecto a identificación a pesar que hoy en día la calidad educativa indica que debemos mejorar la convivencia, que los docentes debemos estar comunicados en el marco de valores, solidaridad y compañerismo, aún en la práctica no se da porque hay errores que impiden acercarnos más a los trabajadores como las malas culturas.

La plana directiva debe usar una cultura ética mostrarnos ese camino y tomar importancia a creer en crecimiento lo que implica mejorar nuestra manera de pensar y actuar hacia nuestra organización.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

No contamos con un clima organizacional adecuado que nos permita desenvolvernó correctamente en fin de los logros institucionales a pesar de que existen instrumentos y elementos para poder mejorar; la normatividad nos da la autonomía de trabajo, el director debe tener una filosofía de autonomía pero sin embargo todo está ligado a lo que diga el ministerio de educación y lo cumple firmemente, pero olvida que somos seres humanos que necesitamos organizarnos bajo un liderazgo que podemos trabajar conjuntamente con flexibilidad.

debemos mejorar si queremos lograr resultados, de aquí a un periodo de 5 a 6 años, pero eso implica que dejemos de lado muchas cosas que nos impide lograrlo como los malos hábitos que de cierta forma es una frontera que no nos permite encontrarnos como equipo.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La gestión, el manejo de estrategias principalmente el empoderamiento por parte del nivel directivo ya que nosotros a nivel de aula gestionamos con nuestros alumnos en el aspecto pedagógico; pero el ámbito más amplio es el directivo para eso tiene que manejar recursos humanos teniendo siempre presente que somos seres humanos, entender que somos profesionales con valores comunes, con vocación y colaboración por eso es necesario el trabajo en conjunto.

Canalizar los conflictos institucionales a través de políticas en común siguiendo los principios de participación en fin de seguir nuestros objetivos que son el mejorar como institución.

Entrevistado: Hernández Fernández Billy Salvador

Fecha: 09/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 22 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Los procesos de comunicación son esenciales para el éxito de toda organización; las relaciones de cada miembro como docente, administrativo y directivo se crean gracias a la comunicación que influye en el comportamiento para un beneficio.

Las relaciones interpersonales ayudan al mejoramiento de la organización, las cabezas de cada organización deben priorizar una estrategia para mejorar el trabajo de nuestros miembros, en nuestra institución aún podemos observar los problemas de comunicación nosotros como trabajadores buscamos tener un buen ambiente y un lugar en el que trabajar sea cómodo y agradable, pero como tener un clima correcto si muchas veces no nos sentimos escuchados o simplemente la idea de comunicación se limita a reuniones en las que no se busca estos objetivos.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

No hay espacios para tener relaciones interpersonales que permitan una buena participación, hace 8 años habían actividades donde todos nos integrábamos, incluso nos enterábamos de los conflictos y los logros, alcanzando ser partícipes de lo que sucedía.

Pero ahora somos más de 50 trabajadores en el nivel secundario, que en el entrar y salir no todos nos conocemos, impidiendo que exista algún momento de conversar como grupo de trabajo las reuniones se vuelven lejanas.

Tanto directivos, administrativos y docentes debemos participar activamente en las actividades educativas, cada integrante tenga esa iniciativa de querer mejorar y contribuir.

A veces se forman grupos para las actividades anuales pero no todos nos involucramos o no de manera voluntaria se espera que la dirección o el comité empiece a derogar funciones, es necesario que a través de la motivación no solo cumplamos con nuestro rol de trabajador sino también cumplir con nuestra institución, el participar implica el trabajo en equipo y así confraternizar.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identificación en un aspecto importante para involucrarnos con los objetivos de la organización nos permite estar íntimamente unidos al ambiente institucional en que estamos inmersos y sentirnos parte de él; el grado de identificación y motivación es necesario para un ambiente laboral agradable.

Depende que tan involucrados nos encontremos para poder obtener mayores logros, como no diferenciar aquel trabajador que llega con ganas de ir a su institución con uno que simplemente llega a cumplir que muchas veces los problemas pueden estar a su vista y se limitan. Estar identificado significa poder tener esa iniciativa de resolver o ayudar ante un conflicto por nuestra organización sentir que somos parte importante y que somos capaces de mejorar su problemática con ganas e interés de trabajar.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

Un buen clima organizacional depende del liderazgo que tengan las personas a cargo de la organización – directivos, un líder que motive que logre formar un solo equipo, teniendo siempre presente a la comunicación para formar las relaciones.

Tener un buen clima nos ayuda a realizar un mejor trabajo, con ganas, con entusiasmo y con esos ánimos de buscar soluciones, en donde lejos de creer que todo es malo podamos rescatar lo positivo de nosotros como grupo, solo así podremos encontrar el rumbo de nuestros objetivos, hay ánimos de buscar el camino pero también es necesario establecer de una vez por todas un método que nos ayude a mejorar como colegio, ya esto no es un problema de ahora sino de muchos años que no se ven cambios, es muy bonito querer tener un espacio agradable pero es necesario trabajar para lograrlo ya se viene un nuevo año y que mejor que empezar a cambiar la idea de trabajo sino una idea de hogar porque de nosotros depende un grupo humano que están formándose nuestros alumnos.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Son más de 15 años de problemas constantes respecto a compañerismo, comunicación y pérdida de la imagen de nuestra institución y aún no hemos encontrado o no se ha trabajado una correcta gestión de comunicación como alternativa o estrategia para la institución el director tiene que planificar la mejora de la organización, es necesario diseñar y promover el trabajo en equipo, brindando un ambiente propicio para incrementar la satisfacción laboral del personal.

Empezar a tomar decisiones a favor del grupo humano con el que trabaja, buscar fomentar las habilidades de los trabajadores como la comunicación, la innovación y la creatividad.

Entrevistado: Requejo Carbajo Jim Harold

Fecha: 09 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 18 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

Conocemos como proceso de comunicación a la decodificación de mensajes como teoría, pero en la práctica es complicado definir este término por lo que lamentablemente como institución se ha perdido la idea de comunicar, es así como ya no se informa y se limita el trabajo humano.

Hablar de comunicación es hablar de relaciones interpersonales entre todos los integrantes de un grupo que busca un objetivo en común; pero las autoridades no ejercen un verdadero liderazgo para conducir una organización educativa; en consecuencia, no se advierte un clima organizacional propicio.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa entendiendo lo que se quiere expresar es necesario usar correctamente los canales de comunicación que permitan informar a tiempo, mantenernos integrados y participes de lo que acontece en nuestra organización y de esta forma mejorar nuestro clima organizacional.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Es una alternativa para mejorar las relaciones interpersonales dentro de nuestra organización, es necesario considerar que la participación es la idea que cada integrante debe tomar para integrarse a la institución, si nosotros como trabajadores tomamos el interés de involucrarnos por las actividades o los nuevos proyectos a realizar sería muy fácil lograr metas a corto plazo; pero eso también depende de la capacidad de liderazgo y autoridad que puede tener la dirección, ellos son los que tienen que dar esa confianza a su grupo de trabajo.

A veces se llama a reuniones que de manera imprevista se realizan, es ahí donde se nota el desinterés de un gran porcentaje de colegas, al no asistir o incluso al no participar dando ideas; pero esto se dificulta porque se realizan reuniones en las que por ser imprevistas no se maneja una agenda de trabajo y se nota la poca seriedad la falta de compromiso hacia la institución.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Es el interés que cada miembro muestra hacia su institución educativa, no solo como un trabajador más, sino como agente importante para poder lograr objetivos.

A nosotros nos falta mucho estar identificados con la organización algo que se nota, no obtenemos logros como por ejemplo en concursos intelectuales, desfiles, danzas y deportes; el trabajador cumple su función pedagógica pero no va más allá del aula esto también se ve limitado por la plana directiva que no planifica incluir estas actividades educativas.

Existen ganas de buscar mejorar pero las líneas de comunicación no permiten ir más allá de lo que vemos hoy en día, es algo frío hablar de comunicación e identificación cuando el ambiente o el clima organizacional no es conveniente se debe trabajar primero la autoridad y el trabajo de la dirección para nosotros encaminar los proyectos.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

El clima organizacional dentro de una institución educativa debe de ser agradable y armonioso para poder realizar un trabajo efectivo; mantener un clima correcto implica un trabajo en equipo y la elaboración de estrategias respecto a planificación si la dirección empieza por utilizar y valorar los recursos humanos de la organización.

El liderazgo de los directivos es de suma importancia para empezar a dirigir un proyecto que implique la mejora de la institución en sí, que quiere decir esto que vamos a empezar a rescatar lo positivo de nuestra organización y potenciar estas habilidades, las organizaciones no son perfectas pero tenemos una mayor responsabilidad de mejorar pues tenemos a nuestra disposición adolescentes que dependen de nuestra enseñanza.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Gestión de comunicación base para mejorar como institución, trabajar bajo la importancia de la comunicación va a permitir conocer un trabajo humano en donde los administrativos y docentes no solo sean vistos o calificados por su rendimiento laboral sino también por el nivel humano.

Usar la empatía, la iniciativa y el compromiso de nosotros como agentes educativos es un potencial que permitirá encontrar mejores respuestas, involucrando nuestra capacidad de logro y por último tomar conciencia que el desarrollo de uno es el desarrollo de todos.

Entrevistado: Balladares Quispe Gustavo

Fecha: 09 /12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 22 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

No se da la real importancia que se merece a la comunicación, se subestima a este proceso que realmente es importante en el manejo de una organización; todos los trabajadores desde el personal de limpieza hasta los directivos debemos aprender a manejar una comunicación horizontal que esto implique una comunicación lineal, no existiendo prejuicios ni barreras que impiden una comunicación fluida.

Qué diferencia hay entre un cargo u otro si al fin y al cabo todos trabajamos para una misma organización, una organización que por más de 10 años tiene inconvenientes, evitar las discrepancias en la reuniones es uno de los primeros pasos que debemos lograr una reunión se ha hecho para buscar soluciones pero a través de la comunicación lograr un entendimiento; pero el hecho de tener una deficiente comunicación agrava los problemas respecto a discusión y malos entendidos.

El proyecto que debe manejarse es en fin de tener un objetivo claro, empezar por dar una buena imagen de nuestra institución y para eso necesitamos del trabajo en conjunto desde aulas empezar a dar una buena clase, desde directivos involucrar a la escuela en los concursos y administrativos que ayuden en la mejora de ella. Por lo tanto la comunicación ayuda a mejorar el camino hacia el éxito, es importante lograr un nivel de comunicación que permita relacionarnos como institución y así mejorar las competencias y la cooperación de los miembros.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Todas las áreas debemos estar conectadas y ligadas en fin de un solo objetivo; la fomentación de participación es un paso que permite la integración e incluso facilita el trabajo en conjunto.

Pero viendo desde la realidad se observa que solo somos un pequeño grupo de docentes que participamos en las actividades, y por más no decir somos siempre los mismos, que si nos involucramos, incluso tratamos de incentivar a la actuación del alumno, pero como dicen todo viene desde arriba la dirección debe de crear un espacio que permita capacitar que ayude a conocernos a tener momentos de confraternidad, no todo es trabajo pedagógico.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

La identificación de todos los agentes educativos influye en los resultados finales de una organización, cuando el trabajador está identificado con la entidad es mucho más agradable realizar el trabajo ayudando a alcanzar altos niveles.

La institución este año ha incluido en su plan de trabajo el uso de la sala de docentes para fomentar estos espacios de diálogos; pero son pocos los docentes que utilizan esta sala a veces por falta de tiempo y desinterés.

La idea de estar comprometidos con una organización significa potenciar un mejor trabajo, en donde laborar no solo implique cumplir con un trabajo pedagógico educativo, sino también con un aspecto personal, esa capacidad de sentirnos útil y parte del éxito grupal.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

De manera general, un buen clima organizacional permite el desarrollo de la organización y de sus trabajadores; la idea de dar un espacio acogedor es para diferenciar como el trabajador depende de su espacio de trabajo y de sus incitativas para dar mejor calidad en sus servicios.

Hace años lo que ayudaba a mantener un buen clima era las reuniones en pleno que ayudaban a dar opiniones, ideas y soluciones en grupo; tanto administradores, docente y directivo poder expresar sin ningún inconveniente la problemática, algo que hoy se ha perdido pues por estar en el marco de la normatividad se siguen los reglamentos tal y cual sin medir el espacio humano del trabajador, de tal forma que uno se ve limitado o simplemente se prefiere no intervenir.

Se tiene que mejorar los lazos de comunicación, lo cual debe darse entre todos de la misma forma, no porque tengamos un cargo superior se puede opinar mejor, no al contrario ver desde cada área las dificultades y canalizar de esta forma estrategias.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

Trabajo en equipo desde directivos hasta personal de limpieza mejorando el trato diario entre trabajadores, mantener y mejorar una comunicación activa entre todos los agentes que ayudan a mejorar el entorno en el que trabajamos y en el que pasamos más tiempo.

Ser más flexibles en la normatividad, no limitarnos solo a un reglamento sino también ver alternativas para la institución ideando una mejor estructura.

Entrevistado: Santillán molina Jeanete Aurora

Fecha: 09/12/2016

Lugar: Institución Educativa “José María Arguedas”

Cargo: Docente

Año de antigüedad: 26 años

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es el proceso fundamental para mantener unido un equipo humano a través de sus ideas, cultura, hábitos y costumbres, todo ser humano por naturaleza se comunica y en nuestra institución no es la excepción, nuestra institución es una entidad que tiene más de 4 niveles educativos algo que dificulta la comunicación con todos los niveles; pero si hablamos del nivel secundario en sí, somos un porcentaje de 60 trabajadores que tenemos dificultad de poder reunirnos todos, si bien es cierto tenemos horas libres lo que permite encontrarnos por grupos pero no existe una discusión de trabajo.

Pero esto se debe a que nos hemos acostumbrado a cumplir solo con nuestro trabajo algo que incluso los alumnos están queriendo pasar por nuestras cabezas, la falta de autoridad y reglamento en aula se está notando, un ejemplo claro los problemas de

conducta que nuestros alumnos reflejan, algo que como docentes debemos aprender a dirigir y formar.

Respecto a la mejora del clima organizacional, es una estrategia que ayuda al cambio y a la mejora del contexto, pues mientras más involucrados e informados estemos más posibilidades de cambio tenemos, dependiendo de la motivación y la participación que tenemos para involucrarnos como agentes de cambio.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

Si todos los miembros de la comunidad educativa colaboramos con el crecimiento de la institución, sería más fácil lograr llegar a nuestros objetivos, el trabajo en equipo y el compromiso que cada uno de nosotros pongamos en esta labor son de gran ayuda, entonces es necesario que todos tomemos conciencia del valor que tenemos para mejorar la calidad educativa.

Los espacios de participación deben darse no solo para discutir algún problema diario sino también para hablar de estrategias en grupo, incluso armando comisiones podemos aminorar las dificultades.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

Para que exista un buen proceso de comunicación se debe estar identificado con la institución en la que trabajamos, desde las autoridades mayores que son los que reflejan el liderazgo, como pedir algo si uno mismo no lo hace verdad, entonces es importante que desde dirección se muestre ese nivel de involucramiento con la organización, se debe ver reflejado a través de sus actos.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

El clima organizacional lo hacemos cada uno de nosotros los trabajadores, uno puede venir con muchos problemas desde afuera pero si nos gusta lo que hacemos si estamos motivados vamos a poder hacer un buen trabajo. Si bien es cierto la dirección debe implementar estrategias de trabajo para fomentar un buen ambiente, nosotros también tenemos que ser conscientes que cumpliendo con nuestros roles se contribuye, pero si solo miramos desde afuera y nos quedamos con la idea de que no se puede hacer más, no estamos ayudando.

Yo tengo el problema de mi garganta ya con el pasar de los años mi voz es muy baja y me he visto obligada a usar un micrófono que me ayude en clase pues tengo que ver alternativas de solución me gusta enseñar por eso no pido mi descanso te cuento esto porque quiero que sepan que existimos trabajadores que si queremos el cambio y que sabemos que todo depende de las ganas de hacerlo y del trabajo en conjunto.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

La comunicación horizontal como gestión de comunicación, que ayude a mejorar las relaciones personales entre trabajadores, mantener una línea de comunicación en donde no exista el miedo a dirigirnos a la autoridades si queremos dar una opinión de cambio.

Encontrar espacios de socialización, que ayuden a confraternizar entre trabajadores al menos tener la iniciativa de querer mejorar por nuestra institución.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de haber presentado nuestros resultados siguiendo el orden correspondiente, pasamos a explicar la discusión de resultados, la misma que se discutirá teniendo en cuenta nuestra encuesta aplicada a los trabajadores de la Institución educativa José María Arguedas, del distrito La Victoria.

ENCUESTA

Relación laboral

Respecto a la primera pregunta de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución educativa (¿Cómo califica el proceso de comunicación en su institución educativa?), para los 5 directivos este proceso de comunicación lo califican como bueno (alternativa b), mientras que de los 12 administrativos y los 57 docentes la mayoría califica a este proceso como ni tan bueno ni tan malo (alternativa c) siendo un porcentaje de 44.6 % del total.

También encontramos trabajadores que respondieron que califican a este proceso de comunicación como bueno, siendo un 40.5 % (alternativa b). Así también algunos de los trabajadores respondieron a la calificación de este proceso como malo (alternativa d), siendo el 12.2 %.

Finalmente en su minoría el 1.3 % lo califica muy malo (alternativa e) y así también el 1.3% lo califica como muy bueno (alternativa a).

Con respecto a la segunda pregunta ¿Cómo califica la relación laboral con sus compañeros? El 50 % considera esta relación laboral como buena (alternativa b). Otro grupo de ellos, es decir, un 33.8 % la considera ni tan buena ni tan mala (alternativa c) ; para el 12.2 % califica esta relación laboral muy buena(alternativa a).

Mientras que el 2.7% considera la relación laboral como mala (alternativa d), finalmente el 1.3 % respondió a esta relación laboral como muy mala (alternativa e).

Evidentemente se puede notar que dentro de los miembros de la institución, hay quienes aún no quieren notar por completo el problema existente de estas deficientes relaciones laborales; los directivos; y esto quizá se deba a que como directivos son ellos los encargadas de que esto funcione de la mejor manera, sin embargo los administrativos y docentes son un poco más realistas pues sienten que el proceso de comunicación y sus

relaciones laborales en su institución no son los mejores, no son los más adecuados; es bueno que lo reconozcan para afianzar más estos aspectos que suelen parecer insignificantes.

El proceso comunicativo depende mucho del tipo de relación que exista entre los integrantes, el interés que exista entre ellos, el tratar diferentes temas y la voluntad que cada uno tenga en desempeñar su rol con efectividad.

Del mismo modo, las relaciones laborales son de vital importancia, han pasado a ser parte fundamental de toda organización, puesto que asegurar una correcta comunicación y armonía en el espacio de trabajo, mejora la productividad y la satisfacción de los trabajadores. En esta institución se puede notar que el factor que impide estas relaciones laborales integradas es el tiempo que algunos trabajadores llevan dentro de la institución, ya que al parecer los trabajadores antiguos no quieren sentirse desplazados por los nuevos.

Teniendo en cuenta la respuesta dada por los directivos, quienes indicaron que las relaciones laborales con sus compañeros son buenas, nos preguntamos ¿por qué entonces el desempeño y la integración con los demás se refleja en un índice bajo?, (tal como se observó en un primer momento).

Ante esto Milkovich y Bourdeau (1994) (citado por Chiavenato, 2002), se refieren al “Diseño de un programa de relaciones con los empleados” como una estrategia para crear un buen ambiente organizacional, y que según estos autores debe incluir: comunicación, cooperación, protección, asistencia y disciplina.

Las relaciones con los empleados son muy importantes, ya que la manera de interactuar con ellos fijará el clima para toda su organización y por consecuencia se proyectará hacia el exterior.

Participación

Con respecto a la tercera pregunta (¿Qué tanto se encuentra involucrado en las diferentes actividades que realiza su institución educativa?) podemos encontrar que un gran porcentaje de los trabajadores encuestados respondieron que su involucramiento, participación en la institución educativa es regular, se involucran pero solo en algunos aspectos (alternativa b), esto hace un 55,4 %, para el 37,8 % esta participación es mucha, pues le gusta participar activamente (alternativa a), cabe resaltar que la mayoría que respondió con esta alternativa fueron los directivos; para el 6,7 % en cuanto a su

participación e involucramiento es poco (alternativa c), quizá se deba a la poca comunicación interna que exista.

Con respecto a la cuarta pregunta (¿Cómo califica el involucramiento de directivos, docentes y administrativos en el clima organizacional de su institución?); el 5,4 % lo califica como muy colaborativos (alternativa a) para el 58,1 % esta participación por parte de los directivos, docentes y administrativos dentro de la institución es colaborativo (alternativa b),

Por otro lado encontramos que algunos miembros de la institución califican este involucramiento como desvinculante siendo un 29,7 % (alternativa c).

Finalmente el 6,7% del total califica este involucramiento como que no les interesa a ninguno de los miembros, tanto como directivos, docentes y administrativos (alternativa d).

En cuanto a la participación en las diferentes actividades que realiza la institución educativa si bien su mayoría indica esta participación como regular, a su vez ellos indican que se involucran solo en algunos aspectos, cabe señalar que al afirmar esto, se demuestra que ellos participan por deber o por órdenes de las diferentes directivas, más que por entusiasmo, eso fue lo que se pudo notar en los conversatorios que se mantuvo previamente con ellos.

Según Robirosa y otros (1990) “participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución de responsabilidades, compromisos, significa comprometerse.”

Y es precisamente lo que busca a diario toda organización; la participación activa e involucramiento de sus miembros, no solamente el hecho de pertenecer a ella sino de sentirse parte de esta, buscar el bienestar común, comprometerse con los objetivos, y no hay mejor manera de lograr esto que propiciando un clima agradable de trabajo, un clima que los haga sentirse cómodos y seguros dentro de la institución.

La participación es tan necesaria en toda institución u organización, ya que es a través de esta que va a permitir reflejar que tan comprometidos, e identificados se sienten los integrantes con la institución.

Compromiso

Respecto a la quinta pregunta de la encuesta aplicada (¿Cómo es su actitud frente a un conflicto en su institución?), un 40,5 % indica que actúa de forma inmediata (alternativa a) en su mayoría quienes marcaron esta alternativa fueron los directivos ; el 51,3 % respondió que consulta con el director que se puede hacer para resolverlo (alternativa b), sin embargo lo que sorprende de estos resultados es ese 8,1 % que indica que tratan de evadirlos, aunque el porcentaje es mínimo, es necesario resaltarlo, ya que esto refleja que no todos se sienten comprometidos en la solución de aquellos conflictos que se puedan presentar en la institución, se puede deducir entonces que por parte de este 8,1 %, no existe un compromiso, una identidad institucional, sino simplemente ven su institución como un lugar donde van y realizan su trabajo restando importancia a algún conflicto que se pueda suscitar dentro de esta.

Es claro que ante un conflicto dentro de una institución quienes actúen de forma inmediata serán los directivos, como se puede reflejar en los resultados de la encuesta , sin embargo debe también existir un involucramiento por parte de los demás estamentos que conforman la institución, es bueno que exista ese compromiso; ese valor de suma importancia que permite lograr objetivos.

Para Alvarez de Mon (en el libro “paradigmas de liderazgo” 2001) El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Harter, Schmidt y Hayes (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo.

En otras palabras, esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados con su institución, es un proceso continuo a través del cual los integrantes generar un sentido de pertenencia y expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar general, promoviendo comportamientos positivos y generando un clima constructivo e idóneo en la organización.

Integración

En la sexta pregunta en cuanto a los logros de la institución ¿con cuánto cree que contribuye en la realización de estos?, se obtuvo como resultado general; el 62,1 % respondió con mucho (alternativa a) ; el 36,5 % respondió que con poco (alternativa b) la gran mayoría fueron docentes y finalmente con nada (alternativa c) el 1,3 %.

La mayoría respondió que contribuye mucho con los logros de la institución, sin embargo cuando respondieron a la interrogante tres, respecto a las actividades que se realiza dentro de la institución respondieron que se involucran solo en algunos aspectos; esto refleja que en cuanto a los objetivos y logros alcanzados por la institución ellos se sienten parte de estos, pero cuando hay que encomendarles alguna tarea en bien de la institución no lo hacen con entusiasmo.

La integración y compromiso dentro de una institución son de vital importancia ya que hacen que el trabajador se sienta parte de esta, que tome conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, que sienta como propios los objetivos de la institución, y que cuando estos se logren se sienten satisfechos de haber colaborado con ellos, no solo se deben sentir parte de estos objetivos cuando estén logrados, sino desde el momento en que se plantean y trabajar en equipo para lograrlos.

Así también en la encuesta un 36,5 % indica que en cuanto a los logros de la institución contribuye con poco, y esto se deba a que quizá los docentes aún no se han dado cuenta de la importancia que tiene integrarse en los equipos de trabajo, lo importante que es la labor que ejerce cada uno de ellos en los objetivos y/o metas que se propone la institución, no buscando el bienestar propio e individual sino de todo el grupo, el querer lograr objetivos con compromiso, esfuerzo y dedicación.

Es necesario que los integrantes de esta institución desarrollen naturalmente su integración y compromiso con los objetivos organizacionales de la institución, que ayuden a establecerlos y estén involucrados en lograrlos, aporten y tomen decisiones que repercutan en la misión de la institución educativa.

Gestión de comunicación

Respecto a la séptima pregunta de la encuesta aplicada (¿los directivos crean una atmósfera de confianza en los grupos de trabajo que se puedan originar en la institución educativa?); respondieron con un 16,2% siempre (alternativa a); un 31,1 % con casi

siempre (alternativa b) ; un 48,6% con algunas veces (alternativa c) y finalmente un 4,1% con nunca (alternativa d)

Para garantizar el correcto desempeño laboral de los integrantes de una institución es indispensable mantener un clima de confianza, ya que la confianza, el compromiso y la colaboración son factores indispensables para generar un ambiente laboral sano.

En la encuesta aplicada se puede reflejar que el 48,6 %, que hacen la mayoría de los encuestados indican que los directivos algunas veces crean una atmósfera de confianza , es preciso resaltar este porcentaje ya que se puede notar que en la institución ,este clima de confianza se encuentra en gran parte ausente, y ante esto, no se podrá tener un ambiente laboral propicio para las sanas relaciones interpersonales,

Si los docentes y administrativos no encuentran este ambiente de confianza, no existirá un sentido de pertenencia hacia la institución por lo que los integrantes no darán lo mejor de sí mismos.

Para Great Place to Work, “la confianza es un ingrediente que depende tanto del colaborador como del líder. Desde la visión del colaborador, un excelente lugar para trabajar es aquel donde se confía en las personas para las que trabajan, se sienten orgullosos por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan. “

Es común que en las organizaciones se presenten ambientes laborales hostiles que incluyen a jefes, compañeros conflictivos y negativos estos pueden transmitirse de un trabajador a otro lo cual será desfavorable para el mantenimiento de un clima laboral amigable, colaborativo y positivo.

Entonces es necesario utilizar esa herramienta indispensable para la comunicación interna de las organizaciones, nos referimos a la gestión de comunicación, tan importante que permite implementar diagnósticos y planificaciones participativas utilizando procedimientos adecuados, mediante los cuales se desarrolle una variedad de recursos comunicativos

Dentro de la institución educativa Arguedas, las herramientas que se utilizan para la gestión de comunicación son pocas, dentro de estas encontramos los manuales de estilo (que reúnen información, técnica, organizativa, etc), folletos, reuniones que casi no asisten todos los docentes , poseen una página web pero que no se encuentra actualizada, hacen falta canales de comunicación más sencillos y a la vez que sean eficaces

Gestionar es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la conexión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

En tanto la página Ecured menciona: “La gestión de la Comunicación interna se materializa en la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia de Comunicación, que establezca principios y orientaciones generales capaces de aplicarse en planes concretos”

Lo cual quiere decir que antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico, determinar la situación actual de la institución, identificar los puntos débiles y fuertes de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la institución; por otro lado tenemos a la planificación que comprende un plan amplio e integrado que relaciona las ventajas estratégicas institucionales, con los desafíos del entorno, diseñada para satisfacer metas y objetivos generales de la institución; y así también las estrategias de comunicación, aquellas acciones planificadas que conllevan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, logrando alcanzar uno o varios objetivos.

Interés colectivo

En cuanto a octava pregunta (¿se siente identificado con la institución educativa?); el 100 % de directivos respondió que mucho (alternativa a), el 58.3 % de los administrativos respondieron en su mayoría que ni mucho ni poco (alternativa b); mientras que el 68.4 % de los docentes respondió que mucho (alternativa a).

También se obtuvo un 1,4 % que se sienten poco identificados.

Para que los integrantes de una institución se sientan identificados con tal, deben compartir algún interés en común, aquellos que competen a todos los integrantes de un grupo y para que esto funcione se requiere de la participación activa de todos los integrantes de la institución. Hablamos de un interés colectivo cuando todos sus miembros participan en la búsqueda y logro del bien común.

Se puede notar que en la institución Arguedas la identificación se encuentra en base a la antigüedad de su puesto dentro de la institución, por ejemplo dentro de los administrativos los más identificados son los que tienen más de 15 años dentro de la

institución , que hacen el 24,9 %; lo mismo sucede con los docentes, los más identificados son los antiguos, haciendo un 31,6 %; con esto se deduce que los trabajadores recientes aun no encuentran esa identificación, ese querer compartir, participar dentro de la institución; cuando se les plantea la pregunta en cuanto a la participación e involucramiento en las diferentes actividades dentro de la institución su respuesta fue que se involucraban solo en algunos aspectos, no participan de esos intereses en común , de aquel “ bien común” que busca el progreso de la institución.

En la novena pregunta que se planteó (¿Cómo considera usted el clima laboral de trabajo en su institución?) el 80 % de directivos respondió que lo considera armonioso (alternativa a); mientras que los administrativos en su mayoría lo considera indiferente,(alternativa b); de los docentes ; el 50.8 % consideran el clima armonioso (alternativa a) y el 33.3 % lo considera indiferente.

Así también un 8,1 % de los encuestados, considera este clima laboral como conflictivo, consideramos este porcentaje ya que al indicar el clima como conflictivo es de suponer que no todos los integrantes se sienten complacidos, las relaciones de trabajo son distantes, no se sienten motivados, puede que un trabajador esté muy conforme con las funciones que desempeña en la organización, pero si el ambiente de trabajo no es el adecuado, su motivación se va a ver notablemente afectada, hasta el punto de no encontrar soluciones y evitar en lo posible involucrarse en las actividades de la institución.

En los asuntos de interés colectivo, los trabajadores se sienten involucrados, con derecho a intervenir en la toma de decisiones sobre asuntos en bien de la institución, en la resolución de los problemas y, junto con los directivos, en la satisfacción de algunas necesidades institucionales, como el mejoramiento del entorno ya que de esta manera se benefician todos los integrantes.

Un excelente lugar de trabajo es el resultado del esfuerzo de líderes y trabajadores que en conjunto construyen ambientes laborales idóneos en beneficio de la institución y sobre todo en el desarrollo de los trabajadores que la conforman.

Espacios de diálogo

Con respecto a la décima pregunta que se planteó (¿cuándo hay que tomar una decisión en bien de la institución se toma en cuenta las opiniones y sugerencias del auditorio?)

Ante esta interrogante se obtuvo como resultado; el 48,6 % respondió que siempre se toma en cuenta sus opiniones y sugerencias (alternativa a), los administrativos respondieron en su mayoría que las decisiones las toman los directivos (alternativa c). De los docentes la mayoría respondió que siempre; haciendo un 47,4 %; otro grupo respondió que las decisiones son tomadas por los directivos y finalmente un 12, 2 % respondió que no participan ante la toma de decisiones

Se sabe que la comunicación es uno de los pilares de cualquier organización que quiera tener éxito dentro y fuera de ella. Por eso, crear una cultura en donde se fomente la interacción entre todos puede tener grandes resultados, da la oportunidad de saber cómo se trabaja en otras áreas, cómo resuelven sus problemas cotidianos y cómo contribuyen todos a la misión general de la institución.

Los espacios de diálogo constituyen un proceso de comunicación y cooperación entre diferentes participantes para un tema, que deben colaborar para el desarrollo mutuo y del propio sistema relacional al que pertenecen (identificar soluciones e implementar acciones). Cuando se les pregunto a los encuestados si se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias ante una toma de decisión dentro de la institución, ellos en su mayoría respondieron que las decisiones las toman los directivos y otros afirmaron que ante la toma de decisiones ellos no participan, es entonces donde se puede notar que hacen falta esos espacio de diálogos, pero que sean efectivos, ya que como ellos indican existen momentos donde realizan reuniones, pero si en estas reuniones no se propicia la participación, el compartir ideas y perspectivas de los diferentes trabajadores, no serán efectivas.

Se puede notar que a la institución educativa le hace falta integrar a sus trabajadores, existe una necesidad de establecer espacios de diálogo en la institución, de manera que la conversación en una sesión de trabajo puedan surgir ideas o nuevos acuerdos. Se trata de establecer la participación, donde todos pueden opinar y colaborar abiertamente en la toma de decisiones.

Por tanto Un espacio de diálogo debe ofrecer la oportunidad de conversar en torno a un objetivo bien definido para lograr identificar e implementar soluciones de manera conjunta

Los espacios de diálogo son una herramienta muy útil cuando se pretende abordar problemas o necesidades comunes y buscar soluciones en conjunto.

Motivación

En cuanto a la décimo primera pregunta, en cuanto a sus aportes y opiniones ¿Qué tanto cree que son valorados por sus directivos y compañeros? Se obtuvo como resultado por parte de los administrativos y docentes que en algunas ocasiones son valoradas. Por ejemplo de los 57 docentes, 39 respondieron que algunas veces. Así también se obtuvo como resultado un 5,4 % que no realizan aportes y otro 5,4 % que cuando participan los hacen sentir incómodos.

Cuando las opiniones de los trabajadores son valoradas, estos se sienten motivados a continuar esforzándose a favor de la institución, se sienten identificados. Todos los seres humanos tenemos la necesidad de sentirnos valorados, queremos creer que lo que hacemos es importante para alguien más.

Al respecto Abraham Maslow junto a otros psicólogos en sus estudios del comportamiento humano, indican que: “Los empleados que perciben su trabajo como bien valorado aportan un rendimiento mucho mayor que aquellos que no cuentan con el reconocimiento de sus Superiores, aunque ganen menos dinero que los otros”

Es por ello la gran importancia de establecer buenas relaciones tanto profesionales como personales, se debe entre otras cosas valorar a la persona, darle su debido lugar en función de sus capacidades, reconociendo su mérito.

Si en la institución educativa Arguedas se valorara estos aportes que realizan los trabajadores, su motivación acrecentaría y así se podría lograr el deseo de involucramiento, pues, los trabajadores también desean sentirse satisfechos de sí mismos, este deseo se podría manifestar en su impulso hacia la eficacia personal, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil.

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Una institución puede contar con la mejor tecnología, un gran equipo de calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad. Un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a propagar el entusiasmo inicial con que la gran mayoría de los trabajadores

ingresó a la institución queriendo aportar a esta, ayudar en sus logros, compartiendo la visión y teniendo presente la misión de la institución, no solo en el aspecto académico, sino también institucional y organizacional, servirá para mejorar el clima y recuperar ese entusiasmo que quizá se perdió debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado.

Es bueno reconocer dentro de una organización el porqué un empleado hace equivocadamente una actividad, darle la confianza necesaria para que pueda compartir el porqué de su actitud, es un error convertirse en ese jefe rígido que todos temen entablar alguna conversación y ofrecer un punto de vista contrario a la de él por miedo a represalias, es necesario que se mantenga un nivel de confianza de decir lo que pasa, de pedir lo que hace falta, de dar sugerencias y participar en la toma de decisiones de la institución.

Vínculo

Respecto a la décimo segunda pregunta que se planteó (¿cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?)

Se obtuvo como resultado, de los 74 miembros de la institución educativa, 34 miembros que hacen un 45.9 % respondieron que cuando necesitan información de otras dependencias la accesibilidad es casi siempre. Un 39,2 % respondió que algunas veces, mientras que un 1,3% contestó que nunca.

Los vínculos existentes entre los miembros de una institución suelen basarse en la jerarquía y se desarrollan mediante la comunicación, Si bien la mayoría respondió que la accesibilidad de esta información es casi siempre, nos podemos dar cuenta que los vínculos laborales están establecidos por su orden jerárquico; las relaciones laborales están reguladas por el compromiso de trabajo, responsabilidades y deberes de los trabajadores.

En los últimos años, algunas organizaciones han adoptado un modelo de trabajo conocido como “jerarquía horizontal”. Básicamente, consiste en dar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus jefes, que es lo que suele ocurrir en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de poder a todos los integrantes, sino de valerse de herramientas tales como el diálogo para mejorar el clima laboral y, por ende, la identificación, el compromiso y la participación de toda la organización.

Dentro del porcentaje de encuestados (1,3%) que afirman que nunca encuentran accesibilidad en la información que solicitan a otras áreas, respaldan esta afirmación asegurando que en muchas ocasiones la respuesta a su solicitud demora en ser atendida porque existen ciertos trabajadores que se sienten superiores por las áreas que tiene a cargo. En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas. La comunicación exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, actitudes y de emociones.

Estrategias

Respecto a la pregunta décimo tercera de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución educativa (¿Considera usted que se utilizan las estrategias correctas para estimular la participación de los integrantes de su institución?), la respuesta fue casi unánime, ya que el 70.3% que equivale a 52 trabajadores en su mayoría, marcó la alternativa (b), afirmando que se utilizan algunas estrategias ocasionalmente.

Directivos con un 60% en su mayoría reconocen que aún no se utilizan estrategias correctas pues estas son utilizadas ocasionalmente; esto es algo que preocupa en una organización, siendo líderes de la institución educativa deben de estar seguros de las estrategias a utilizar e incluso en elaborar y crear estrategias convenientes.

Aún existe un 40 % de directivos que marca si son las correctas alternativa (a), lo cual evidencia que existe un buen porcentaje de directivos que aún no perciben la problemática institucional mientras que los demás miembros de la comunidad educativa tanto administrativos como docentes con un 75 % y 70.1% en ese orden consecutivamente evidencian y reconocen.

Asimismo, un 10.8% de trabajadores entre directivos y docentes afirman que las estrategias que se utilizan si, son las correctas alternativa (a), mientras que un 17.6% de trabajadores entre administrativos y docentes indican que no existen estrategias correctas que estimulen la participación de los integrantes (alternativa c); en su minoría el 1.3% considera que no, nunca han existido estrategias alternativa (d).

Manejar y emplear correctas estrategias de trabajo en fin de lograr el desarrollo y avance institucional, depende efectivamente de las estrategias que el líder emplee; pero para esto es necesario que se reconozca el problema; pero nos encontramos bajo una situación en la que los directivos en su mayoría desconocen o no identifican los

problemas, esto lo deducimos de las encuestas realizadas ya que en su mayor porcentaje ellos consideran que si utilizan las estrategias correctas para estimular la participación de los integrantes de su institución, además de utilizar ocasionalmente las estrategias correctas y que su comunicación interna y clima organizacional son convenientes algo que no se ve reflejado en las respuestas de sus trabajadores tanto administrativos como docentes.

Para Alfredo Acle Tomasini (1989) “Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrollados para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas”. Según este autor se debe de priorizar una conciencia de cambio que genere una nueva actitud, partiendo desde el director, ya que es la autoridad quien debe ser la mecha para que encienda, el entusiasmo para que todos participen en el cambio de actitud.

Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la institución educativa.

Con respecto a la pregunta décimo cuarta (¿Considera usted que existe factores que desfavorecen una buena comunicación interna dentro de la institución?), se puede observar que el 60% de directivos marca la alternativa (a) no, nuestra comunicación interna y clima organizacional son convenientes; mientras que los administrativos en su mayoría responden que si existen factores que desfavorecen la comunicación interna la alternativa (b), haciendo un 58.3%; asimismo los docentes indican en su mayoría la misma alternativa con un 68.4%; de los 74 miembros de la institución educativa, 48, que hacen un 64.8 % indican que si existen factores que desfavorecen la comunicación interna.

El uso de estrategias para estimular la participación y mejorar la comunicación interna va a depender de la planificación e importancia que el líder considere para mejorar, teniendo en cuenta que las estrategias permiten definir el plan de trabajo, siendo herramientas que los directivos tienen que utilizar para estimular al personal en el crecimiento de la institución; toda organización así como una institución educativa, necesita tener orden y control para tener resultados satisfactorios, esta responsabilidad la tienen los directivos quienes determinan los roles que cada quien tendrá que realizar en las diversas tareas que se designen, planeen, organicen, dirigen, controlen y administren.

Como estrategia es importante crear y fortalecer una identidad corporativa, destacando el hecho de que todos y cada uno de los integrantes de la institución deben sentirse parte de la misma, sentirse motivado para luchar por los objetivos de la institución.

Planificación.

Con respecto a la pregunta décimo quinta (¿Cuándo las cosas salen mal dentro de la institución, las dependencias culpan a otras?), podemos encontrar que un gran porcentaje de los trabajadores encuestados entre administrativos y docentes indican que la evasión de responsabilidades se da algunas veces (alternativa c) haciendo un total de 44.5 %; mientras que los directivos en su mayoría consideran que si, pero no mucho (alternativa b) con un 80%.

Cuando se realiza la planificación dentro de una organización y se da a conocer o se comunica a los miembros, todo el mundo sabe cuáles son sus responsabilidades y cómo otras áreas de la organización dependen de su ayuda y experiencia con el fin de completar las tareas asignadas. Ellos ven cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización en su conjunto y pueden enorgullecerse de sus contribuciones. Los potenciales conflictos pueden ser reducidos cuando se contribuye en la fijación de objetivos.

Hablar de evasión de responsabilidades. Frecuentemente escuchamos hablar de delegación de responsabilidad y esto creo yo, constituye una forma de protegerse ante los resultados no deseados de los hechos, de evadir las consecuencias y no hacerse cargo de lo sucedido, delegar responsabilidad carece de sentido, porque la responsabilidad es la obligación personal de cumplir una misión asignada, no puede delegarse, es algo personal.

Dentro de una organización es importante reconocer la autoridad y la responsabilidad que conlleva tener un cargo dentro de una entidad que a través de la planificación ayuda

Al afirmar esto, evidenciamos que la evasión de responsabilidades se da dentro de las diferentes dependencias, lo cual genera desorden

Es lo que se pudo observar al momento de aplicar a encuesta. Según Robirosa y otros (1990) “participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución de responsabilidades, compromisos, significa comprometerse.”

Y es precisamente lo que busca a diario toda organización; la participación activa e involucramiento de sus miembros, no solamente el hecho de pertenecer a ella sino de sentirse parte de esta, buscar el bienestar común, comprometerse con los objetivos, y no hay mejor manera de lograr esto que propiciando un clima agradable de trabajo, un clima que los haga sentirse cómodos y seguros dentro de la institución.

La participación es tan necesaria en toda institución u organización, ya que es a través de esta que va a permitir reflejar que tan comprometidos, e identificados se sienten los integrantes con la institución.

Es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan el proceso de planeación y sepan cabalmente el propósito que conlleva, dado que un buen manejo de los planes, reduce el impacto del cambio, elimina la improvisación, minimiza la redundancia, optimiza los recursos que la organización dispone y facilita la aplicación de los estándares de control.

Dentro de una organización es necesario establecer correctamente los lineamientos, responsabilidades y roles de cada dependencia, para que de esta forma cada dependencia se haga cargo de sus roles y exista un buen desarrollo que vaya de la mano de la organización previamente realizada; en el caso de la institución educativa evidenciamos que desde que las dependencias se echan la culpa la una a la otra cuando algo sale mal, reflejan un desconocimiento de roles y responsabilidades.

Omalendi (2003) dice que: “Un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones, correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la organización”.

Trabajo en equipo

Respecto a la pregunta décimo sexta de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución educativa (¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, usted y sus compañeros lo ayudan y apoyan en los primeros días?), respecto a esta pregunta se deduce que el mayor porcentaje de trabajadores de la institución educativa, tanto directivos, administrativos como docentes indican que sí, siempre (alternativa a) apoyan a un nuevo miembro; haciendo un total de 54 trabajadores que promedia un 70.2 %.

De esta forma también evidenciamos que de los 74 trabajadores encuestados 18 de ellos indican Algunas veces, porque tengo otras cosas que realizar (alternativa b) haciendo un total de 24.3%.

Gutiérrez (2010) menciona que para que el equipo de trabajo sea exitoso, se requiere de una serie de condiciones para ayudar a desarrollarlos, la principal se puede decir que es la interrelación e integración entre sus integrantes, la cual ayudará a alcanzar los objetivos de la organización de una manera mucho más eficiente. Según la respuesta el 70.2 % del total indica que la ayuda y el apoyo a nuevos integrantes es siempre, manifestando sentido de pertenencia al equipo que está comprometido a tener un buen desempeño.

Con este resultado nosotras evidenciamos que debemos de tomar como un punto a favor el hecho que como compañeros de trabajo faciliten la integración de otro a la institución educativa, pues constituye una gran oportunidad de consolidación del clima organizacional.

El trabajo en equipo en esta organización está relacionado al clima organizacional, el cual favorece a la unidad de un propósito por medio de aportaciones de sus integrantes; es recomendable fomentar el trabajo en equipo por medio de capacitaciones en donde se pueda observar y dar a conocer la importancia del mismo, lo que apoyará a cultivar un sentido de pertenencia y un clima organizacional saludable.

Para que exista un trabajo en equipo es importante la integración, esto únicamente lo puede lograr un buen líder.

La idea es potenciar y trabajar por ese 24.3 % exactamente 18 trabajadores que a través de su respuesta aún reflejan un trabajo individual o personal a lo cual debemos ayudar a adaptarse al trabajo en equipo en mejora de la institución educativa; esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio, requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

Liderazgo

Respecto a la influencia de la gestión directiva en la pregunta décimo octava (¿Cómo influye el estilo de gestión del director en su labor?) el 80% de directivos respondió la alternativa (a) Positivamente, mientras que los administrativos y docentes

coinciden en su mayoría respondiendo la alternativa (b) Ni mucho ni poco con un porcentaje de 83.3% y 56.1% en ese orden sucesivamente.

Mientras una minoría de administrativos y docentes marcaron la alternativa (c) Negativamente con un 10.8% y la alternativa (d) No influye con un 6.7%

Lo que se deduce evidentemente es que de cierta forma los directivos asumen que su gestión o trabajo es importante pero los administrativos y docentes no tienen mayor relevancia sobre el liderazgo que ejercen como autoridades, si nos detenemos a preguntarnos ¿a qué se debe?, el trabajo de un líder se proyecta en la idea de involucrarse con sus propios trabajadores, pero esto es un problema que se percibe dentro de la institución educativa.

Según John C. Maxwell (2009) establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. Según el autor un verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente.

Respecto a la pregunta décimo novena (¿Cómo califica el aporte de los miembros de la institución en la consolidación del clima organizacional?) de manera similar los tres cargos han marcado la alternativa (d) asumiendo que es Regular, los directivos con un 80%, los administrativos con un 50% y los docentes con un 38.5%.

Asimismo calificaron como Bueno alternativa (c) los directivos con un 20%, los administrativos con un 33.3% y los docentes con un 38.5%.

Al hablar del clima organizacional nos estamos refiriendo al ambiente o al entorno en el que nos desarrollamos, por lo tanto los agentes que se encuentran involucrados dentro de él son agentes que ayudan y aportan a la mejora del clima, cada uno de ellos debe de ser conscientes del rol que cumplen dentro de la organización y lo que aportan en ella.

Los directivos tienen la función de planear, organizar, dirigir, controlar y administrar, todas y cada una de estas funciones son importantes, pues al planear, el directivo está definiendo las metas de la organización, al organizar al personal está

determinando las tareas a realizar, quién las hará, cómo se agruparan las labores y donde se tomaran las decisiones, también al dirigir y motivar a los empleados, es decir cómo se harán las cosas, utilizar los medios as apropiados de comunicación y resolver conflictos entre los miembros a través de su liderazgo.

Se observa que los docentes y administrativos perciben que los Directivos, ejercen un liderazgo en función de la situación que tienen que resolver, no existiendo una gestión planificada del liderazgo.

Por otro lado, se percibe un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, se emplea la coerción como medida de dirección y control en la gestión; y por último, existe una desorganización en la solución de los problemas institucionales, lo que indicaría que la toma de decisiones no es la más correcta, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

Hay que tener en cuenta que un líder debe dar importancia al trato cotidiano con los trabajadores ayuda a la interacción social que se da cuando los individuos se identifican unos a otros mediante la comunicación, reflejando en sus semejantes sus ideas, conocimientos pues no basta solo hacer un contacto personal y comentar los proyectos sino es necesario hacer efectiva la comunicación, convenciendo, involucrando, haciendo sentir que no solo son proyectos de la dirección sino de la institución y que todos los trabajadores deben de participar en ellos.

Por lo tanto el éxito de una organización requiere de un liderazgo efectivo en todos los niveles, pues no solo basta la autoridad jerárquica para dirigir, por el contrario se necesita una autoridad moral que se dé a diario con detalles de conducta personal y por supuesto con medidas que resulten exitosas y reconfirmen al líder referente a su grupo, dándoles la certeza de que se avanza en el sentido correcto. Los trabajadores pueden percibir la buen a o mala marcha de la institución, evaluando desde su perspectiva la habilidad de quienes lo dirigen.

Satisfacción

Con respecto a la vigésima pregunta que se planteó (¿De manera general, cuál es su nivel de satisfacción con respecto al funcionamiento y reglas establecidas por la institución?)

Ante esta interrogante se obtuvo como resultado; en su totalidad un 100% directivos indicaron satisfecho (alternativa a), los administrativos con un 41.6% y docentes con un 52.6% la misma alternativa.

Asimismo tenemos un gran porcentaje de 41.8% insatisfecho (alternativa c) entre administrativos y docentes.

(Rodríguez., 2004)El clima organizacional se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc. Todas estas maneras en que se plasma el clima influyen sin duda, en el comportamiento de las personas e integrantes de la organización; por ello la importancia de clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella.

De la encuesta aplicada deducimos que a pesar de que un 54% de trabajadores indican satisfacción hay un gran grupo de 41.8 % que aduce insatisfacción y esto lo evidenciamos entre las respuestas de los administrativos y docentes, pues lamentablemente conforme avanzan las preguntas se persiste en el hecho en que los directivos no toman noción de sus debilidades como líderes.

Hablar de satisfacción dentro de una organización implica poder fomentar un buen clima organizacional que ayude a mejorar el trabajo en equipo y de esta forma lograr que sus trabajadores estén satisfechos, motivados, valorados y que refuercen su compromiso con su trabajo y con la institución.

Es necesario que los trabajadores puedan expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un dialogo entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.

Con respecto a la pregunta vigesimoprimera (¿Cree que en la institución educativa exista un adecuado clima organizacional?) Con respecto a la consideración de un

adecuado clima organizacional, el 80 % de directivos respondió que sí, siempre ha existido pero pienso que no es la más adecuada (alternativa b), los 12 administrativos respondieron en su mayoría sí, siempre ha existido pero pienso que no es la adecuada (alternativa b) haciendo un porcentaje de 75.0 %.

Así mismo los docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 71.9 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 72.9 % del total indican que la consideración de un adecuado clima organizacional existe pero no es la adecuada.

Relaciones personales

En la pregunta vigesimosegundo en cuanto a ¿Los directivos dan a conocer los logros de la institución?, se obtuvo como resultado general; los directivos respondieron casi siempre (alternativa b), siendo un 80 %; los administrativos en su mayoría indican casi siempre (alternativa b) con un porcentaje de 33.3% y algunas veces (alternativa c) con un 33.3%; mientras que los 57 docentes indican en su mayoría casi siempre (alternativa b) haciendo un porcentaje de 43.8%.

La mayoría respondió que casi siempre los directivos dan a conocer los logros de la institución educativa, sin embargo durante el conversatorio pudimos percibir que no hay un área o grupo organizado encargado específicamente para organizar actividades que fomenten estos logros, que si bien es cierto participan pero no se da de manera consecutiva.

Hoy en día, el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se convive mucho tiempo con los compañeros de trabajo, de esta forma es necesario establecer buenas relaciones sociales que aporten en el crecimiento de la institución educativa, haciendo uso de un buen clima laboral que va a desarrollar correctas relaciones laborales lo cual sería de gran ayuda para cumplir las metas y objetivos.

Para Aldo Schlemenson (2002). Cuando la relación laboral es satisfactoria, trasciende el estado de ánimo individual y se proyecta social a través de actividades constructivistas que potencian las relaciones de colaboración.

La importancia en las relaciones laborales consiste en sentirse identificados con la organización a través de la confianza que tienen con su líder y de esta forma con sus compañeros, permitiendo tener una comunicación horizontal, abierta y de colaboración con todos los miembros de la organización.

En la institución educativa presenciamos trabajadores que mantenían vínculos entre ellos, pero a la vez había un gran número de ellos que se mantenían al margen pues cuando se les pedía algún comentario para poder mejorar la institución, indicaban fastidio o simplemente no mostraban algún interés ante la pregunta.

Se pudo percibir incluso que es necesario impulsar actividades que fomenten integración y motivación en ellos, muchos sólo cumplen un rol por obligación que por una búsqueda en común de objetivos, esta reacción es una consecuencia a la falta de confianza que muestran al realizar el llenado de la encuesta pues creían que estas serían evaluadas por los directivos.

Debemos crear un vínculo adecuado con nuestros compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral confortable, para ello, debemos mostrar interés por los compañeros, integrarnos en los proyectos, participar en las conversaciones, mantener una relación cordial y a la vez mostrar una actitud asertiva con los demás.

Retroalimentación

Respecto a la vigesimotercera pregunta de la encuesta aplicada (¿Qué tan involucrado se siente respecto a la posibilidad de proponer y actuar como protagonista del cambio en los procesos de comunicación en su institución?)

El 80 % de directivos respondió mucho, siempre alzo mi voz diciendo lo que pienso y suelo ser atendido (alternativa a), los 12 administrativos respondieron en su mayoría poco, tengo ideas y propuestas pero los espacios para manifestarlos son muy pocos (alternativa b) haciendo un porcentaje de 75.0 %; así mismo de los 57 docentes indican en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un 52.6 %.

Asimismo el 8.1% indican que se involucran casi nada o nada.

Según la encuesta aplicada deducimos que la gran mayoría de trabajadores indican que intervienen poco, que tienen ideas y propuestas pero los espacios son cortos, dándonos a entender que dentro de la institución educativa hace falta mayores espacios para que como grupo se expresen, es necesario fomentar reuniones y espacios de integración.

Es necesario que el líder de la institución educativa dedique tiempo a sus trabajadores y de esta forma poder identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, reforzar los comportamientos deseados y señalar los no deseados,

dirigir el trabajo en la dirección correcta, y crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de la organización.

Para Villanueva “Es una obligación por parte del jefe o la figura de autoridad correspondiente, el decir a sus empleados qué se espera de ellos, cuándo se espera el resultado, y comunicarle si lo está logrando o no. Esto es un principio básico en el Desarrollo del personal, y con esto se abastecerá a la organización de dirección”,

Es importante señalar que los trabajadores tengan claro sus objetivos y expectativas, es importante que se le recuerde que puede acercarse a su líder para preguntar. Una organización necesita de todos sus colaboradores para alcanzar sus objetivos. “La obligación de la empresa es generar los métodos de comunicación, evaluación y retroalimentación. La obligación del empleado es buscarlos, usarlos y mejorarlos.

Asimismo hay que trabajar por ese 8.1 % de trabajadores que indican que no se involucran y de esta forma garantizar un buen clima organizacional es importante que los integrantes de la institución intervengan, participen y fomenten cambios dentro de la institución educativa.

Diálogos colectivos

Respecto a la vigesimocuarta pregunta de la encuesta aplicada (¿Le costaría mucho adaptarse a nuevas políticas que intenten lograr una participación activa?)

El 62.1 % de trabajadores entre directivos, administrativos y docentes consideran que no les costaría adaptarse (alternativa a); pero así mismo existe un 35.1 % entre administrativos y docentes que hacen un total de 26 trabajadores que indican que sería algo difícil al comienzo (alternativa b).

Una vez aplicada las encuestas deducimos que entre los trabajadores, aún existía el temor al cambio a nuevas políticas dentro de la institución educativa, pues mantener una comunicación interna entre todos los entes de la organización implica realizar un mayor trabajo, para lo cual se evidencia que dentro de esta organización es necesario hacer uso de nuevas estrategias, que permitan el desarrollo y la integración.

Claramente, necesitamos vías que mejoren el proceso de pensar, especialmente en situaciones donde la solución depende de que los individuos o grupos lleguen, por lo menos a una formulación común del problema; el diálogo servirá de ayuda.

Respecto a la vigesimoquinta pregunta de la encuesta aplicada (¿Crees que exista una relación directa entre los procesos de comunicación interna y el clima organizacional de su institución?)

Con respecto a la relación entre procesos de comunicación interna y clima organizacional, el 60 % de directivos respondió que si existe cierta influencia (alternativa b), el área administrativa respondió en su mayoría la misma alternativa (alternativa b) haciendo un porcentaje de 66.6 %; así mismo en su mayoría, los docentes indican que si existe cierta influencia (alternativa b) haciendo un 59.6 %. De manera general se deduce que de los 74 miembros de la institución educativa un 60.8 % del total indica que existe influencia en la relación entre procesos de comunicación interna y clima organizacional.

ENTREVISTA

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, es la red que integra y coordina todas las partes de una organización, la cual debe tener en cuenta dos aspectos; primero como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión.

Robbins (2004): afirma “Sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones”.

En la institución educativa José María Arguedas se percibe una comunicación escasa, poco afable, lo cual impide mejorar ese entorno físico y humano, originando un clima organizacional resquebrajado influyendo en el cumplimiento de sus funciones y desarrollo de sus actividades. si bien se comunican no es de la mejor manera , hace falta esa comunicación horizontal, como ellos mismos lo afirman, uno de los docentes manifestaba: *“No se da la real importancia que se merece a la comunicación, se subestima a este proceso que realmente es importante en el manejo de una organización...Qué diferencia hay entre un cargo u otro si al fin y al cabo todos trabajamos para una misma organización, una organización que por más de 10 años tiene inconvenientes, evitar las discrepancias en la reuniones es uno de los primeros pasos que debemos lograr”*.

La comunicación utilizada de una manera correcta y acertada permitirá tener una visión más clara de aquellas metas trazadas por toda organización, sin una comunicación adecuada el trabajo que se realiza resulta infructuoso.

Para Chiavenato (2007) “ Es esclarecedor destacar la comunicación efectiva entre los miembros de una organización pues ella influye en el buen manejo de las relaciones humanas y en la relación del clima laboral tanto que la comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana”

Otro de los testimonios era la de un técnico administrativo, quien manifestaba: *“si existiera una buena comunicación en el colegio dejaría de existir los malos entendidos y rumores que perjudican a nuestro entorno, el problema es que los docentes usan los espacios de integración para generar estos malestares”*.

Los integrantes tienen en claro la importancia de este proceso de comunicación, saben que mejorar esas relaciones laborales es lo más saludable para la institución ya que esto conllevará a mejorar su clima organizacional y por ende la imagen institucional.

Es tan necesaria una comunicación oportuna dentro de la institución; ya que permite ingresar al interior de los problemas institucionales, a sus miembros los convierte en una parte de la organización y los involucra con sus objetivos y metas, y lo que conllevará a sentirse comprometidos con la institución

Si bien el director aseveraba: *“La comunicación va a permitir mejorar el clima organizacional siendo la base del entendimiento, mejorando en el aspecto en que ya no es una comunicación vertical sino horizontal en donde el maestro tiene la oportunidad de comunicar, dar conocer sus inquietudes, necesidades y su manera de pensar logrando llegar a un consenso en una forma democrática en función de solucionar las necesidades de la institución educativa”*.

Los docentes por otro lado afirmaban que la falta de reuniones y ausencia de espacios de comunicación les afecta. ” Es bastante evidente que el no tener una reunión a tiempo o a corto plazo nos afecta generando que no se informe a tiempo lo que sucede, al ser tan lejanos genera que ya el problema sucedido se deje pasar y no se tome las medidas correspondientes”.

Chiavenato (2009) asevera: “El clima organizacional está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de

motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.”

Por consiguiente es tan importante mantener activos a cada integrante en este proceso.

Uno de los docentes manifestaba: *“toda institución tiene una estructura orgánica, en esa estructura se delegan funciones y responsabilidades cuando no hay una delegación adecuada y lo acumulan una o dos persona que quieren absorber esto entonces cuando no pueden existen temores, las reuniones se disipan y hay reuniones que no deberían hacerse y se hacen, eso es debido a que la estructura no está bien declarada que no tienen un reglamento claro y que debe de ser conocida por todos”*.

Es tan necesario realizar un estudio de clima organizacional en las instituciones lo cual permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral , en el caso particular de la institución educativa mencionada los docentes desempeñan solo una labor educativa, de formación y de desarrollo académica, dejando de lado su entorno laboral y humano, la marginación y desvinculación de ciertas funciones los desmotiva y los hace sentir que se valora poco su labor, lo que conlleva a determinar en muchos casos sentimiento escasos de participación e identificación.

Los docentes afirmaban: *“Nosotros como trabajadores buscamos tener un buen ambiente y un lugar en el que trabajar sea cómodo y agradable, pero como tener un clima correcto si muchas veces no nos sentimos escuchados o simplemente la idea de comunicación se limita a reuniones en las que no se busca estos objetivos”*.

Scott y Mitchell (1976), acotan: “La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo organizacional: control, motivación, expresión emocional e información, es por ello que le corresponde un papel importante dentro del clima laboral”.

Entonces se infiere que una comunicación adecuada y oportuna, será el arma fundamental de la vida armoniosa entre los integrantes de la institución educativa. Si se quiere tener un mejor clima organizacional existe la necesidad de crear los sistemas de comunicación precisos que cubran las necesidades que se presentan en la institución.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

La participación representa un espacio social que permite de modo efectivo la integración, identificación y el desarrollo del trabajo con mayor preocupación y compromiso.

En los testimonios recabados uno de los docentes manifestaba: *“Hablar de participación en la institución me trae a la mente los eventos que anualmente el colegio organiza como; el aniversario, simulacros o actuaciones en el que participábamos algunos docentes comprometidos; ahora se nota la falta de interés de muchos de los trabajadores respecto al compromiso con la escuela”*.

Así también indicaban que les gustaría que existieran momentos que les permita confraternizar. *“Si bien es cierto se han aumentado 4 horas de trabajo las cuales las están utilizando para capacitarnos en comprensión lectora, nos gustaría que también se utilice para confraternizar pero es cuestión que se programe un plan de trabajo en fin de la integración del equipo tal vez con charlas de relaciones interpersonales o monitoreo”*.

Según Robbins define (2004) “La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía”.

El director de la institución manifestaba : *“Son dos años que estoy en el cargo directivo, esta es una institución que durante años ha mantenido una serie de conflictos, entre ellos la falta de participación a nivel general de la comunidad educativa, a pesar que se han elaborado comisiones de trabajo para diferentes actividades y reuniones anuales, de cierta manera si hay grupos que tienen esas ganas de realizar un trabajo pero un gran porcentaje de docentes que aún tenemos que trabajar en su motivación”*.

Es necesario entonces que la labor de dirección y control que ejerza un directivo sea relevante para el logro de las metas educativas, así como lo indicaba uno de los docentes: *“si nosotros como trabajadores tomamos el interés de involucrarnos por las actividades o los nuevos proyectos a realizar sería muy fácil lograr metas a corto plazo; pero eso también depende de la capacidad de liderazgo y autoridad que puede tener la dirección, ellos son los que tienen que dar esa confianza a su grupo de trabajo”*. Otro docente nos manifestaba: *“Los espacios de participación deben darse no solo para*

discutir algún problema diario sino también para hablar de estrategias en grupo, incluso armando comisiones podemos aminorar las dificultades”.

Chiavenato (2009) propone: “En los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena”.

Ante esto uno de los docentes indicaba: *“Todas las áreas debemos estar conectadas y ligadas en fin de un solo objetivo; la fomentación de participación es un paso que permite la integración e incluso facilita el trabajo en conjunto.*

Pero viendo desde la realidad se observa que solo somos un pequeño grupo de docentes que participamos en las actividades, y por más no decir somos siempre los mismos, que si nos involucramos, incluso tratamos de incentivar a la actuación del alumno, pero como dicen todo viene desde arriba la dirección debe de crear un espacio que permita capacitar que ayude a conocernos a tener momentos de confraternidad, no todo es trabajo pedagógico”

Por su parte Molina, Montejó y Ferro en su estudio sobre clima institucional educativo, asevera que se hace necesario: “Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la institución con la participación de todos los estamentos”.

La institución necesita de espacios de participación para lograr los objetivos y metas trazadas, La coordinadora manifestaba : *“ Como coordinadora me involucro más con los conflictos del alumnado pero a la vez busco encontrar el apoyo de los directivos y docentes, pero es complejo realizar este trabajo porque cada área se limita a sus funciones, muchas veces nos encontramos con la falta de iniciativas y el desinterés que muestran los colegas como por ejemplo los docentes prefieren reunirse en sus horas libres en el patio no buscan hacer algún proyecto no tienen iniciativas, frente a una necesidad o un problema no buscan soluciones, no crean espacios de comunicación asertiva.*

Sin embargo hace algunos años la situación era distinta. Un docente manifestaba: *“Anteriormente se realizaban reuniones en donde desde el director hasta el último trabajador intervenían, era una estrategia que permitía conocer la problemática en general, pero hoy en día estamos en un término medio, falta una estrategia para que*

exista participación, entre todos los niveles se nos hace complicado poder conocer los problemas en general; muchas veces desconocemos conflictos”

Si todos los miembros de la comunidad educativa colaboraran con el crecimiento de la institución, sería más fácil lograr llegar a los objetivos, el trabajo en equipo y el compromiso que cada uno de ellos ponga en esta labor serian de gran ayuda. *“Estamos buscando lograr una mejor comunicación que implique una correcta relación; esto parte del liderazgo del director que no tiene una comunicación efectiva con los docentes, es así como se van distorsionando la información, se mal informa, hay malos hábitos, hay una cultura poca seria que no tiende a mejorar la comunicación con los trabajadores; lo primero que tenemos que hacer es tomar conciencia, dejar de lado muchas cosas personales y tomar un norte en común por la calidad educativa, llegar a puntos de acuerdo sobre cuestiones fundamentales”*

Trabajar en base a la participación, es la clave para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales lo cual conllevara a mejorar su comunicación y clima organizacional.

UT 03. Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa.

En toda organización es importante mantener un personal que se encuentre identificado con la institución, esto surge de la asertividad de comunicación interna que se desarrolla dentro de la institución.

Uno de los entrevistados revelaba: *“Encontramos docentes que no les interesa y que faltan a clase o que ni siquiera se percatan de la asistencia de sus alumnos o si están completos, llegan por cumplir su trabajo mostrando indiferencia, desinterés y desmotivación, sin tener el mismo interés de ayuda o mejora por la institución.”*

Soberantes Rivas y de la fuente (2009) acota: “ Los empleados comprometidos y calificados no requieren ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas a nivel personal”

Dependerá que tan involucrados se encuentren los integrantes de la institución para poder obtener buenos resultados y los mejores logros, el tener esa iniciativa de resolver o ayudar ante un conflicto ayudara al entorno laboral así como el sentir que son parte importante y que son capaces de mejorar su problemática con ganas e interés de trabajar.

Según lo contado en los testimonios, un trabajador manifestaba: *“El estar identificado involucra el espíritu de trabajo, la identificación empieza en el aula con los valores, y se ve reflejado con los logros institucionales; esto conlleva a tener el interés de estar motivados.”* Otro comentaba: *“El estar identificado es estar comprometido con nuestra organización, nos permite dirigirnos a un solo objetivo.”*

Bajo estos testimonios comprendemos que los trabajadores (directivos, administrativos y docentes) aciertan en la relevancia que conlleva estar identificado con su organización.

Moriano, Topa, Valero y Lévy (2009) anota que: *“Al tener una identificación organizacional se va a lograr con mayor satisfacción lo que se propone en la organización, haciendo que se cumplan con los objetivos que tiene esta, siendo algo que motiva al empleado a querer que se le realicen reconocimientos a la organización puesto que es como si se los hicieran a este también”*.

La identificación organizacional es una variable influyente para lograr una productividad satisfactoria dentro la Institución Educativa, pues dicha identificación no solamente trae beneficios para la institución sino también para la persona desde una perspectiva más individual y propia.

Los docentes manifestaban : *“A nosotros nos falta mucho estar identificados con la institución algo que se nota, no obtenemos logros como por ejemplo en concursos intelectuales, desfiles, danzas y deportes; el trabajador cumple su función pedagógica pero no va más allá del aula esto también se ve limitado por la plana directiva que no planifica incluir estas actividades educativas.”*

Se siente la ausencia de un liderazgo por parte de los directivos, es lo que siempre resaltan los docentes: *“Desde hace 15 años el colegio pasa por una crisis lamentable que ha traído abajo la imagen del colegio, siendo una crisis de valores en donde los directivos han sido causantes del enfrentamiento, logrando existir grupos separados por intereses particulares, económicos y por amistad ; entonces buscamos salir de estos 15 años de conflicto y volver a la calma; se va a lograr pero estamos sembrando las bases para en un futuro poder vivir en un clima armonioso”*.

Es necesaria la integración de los miembros de toda organización, ya que dará como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los empleados y miembros

activos de la organización se sentirán satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados.

Es importante el grado de identificación del trabajador con la organización, la forma en que los grupos se integran, los niveles de conflicto y motivación, el reconocimiento, el respeto, la competitividad y así evitar situaciones de conflicto y falta de coordinación.

En el estudio realizado por Topa y Morales (2006), se obtuvo como resultados que, “cuando una persona logra sentirse identificada con la organización de esta forma también va a generar mejores resultados en su desempeño y su productividad debido a que las labores/tareas que se realicen las harán con mayor agrado, obteniendo así una satisfacción por parte del empleado al ver que los objetivos y metas propuestas por la empresa se están logrando”.

Es importante que las organizaciones se centren en mantener un clima laboral adecuado para que de esta forma las personas que hagan parte de esta logren tener una identificación organizacional, lo cual va a generar mayor productividad, compromiso y confraternidad en busca de un fin en común, donde se respete al compañero de trabajo.

UT 04. Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa

El clima organizacional es una variable clave en el desempeño de una organización, y aún y cuando no puede ser visto o tocado, podemos percibirlo.

Robbins (1990) acota: “El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.

Según lo contado en los testimonios, la gran mayoría de trabajadores coinciden en la importancia de tener un buen clima organizacional para mejorar su desempeño dentro de su trabajo y así manifiestan: *“Un buen clima organizacional ayuda y alienta a la participación creando un ambiente agradable entre sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables en sus funciones”*.

En un inicio los trabajadores de la Institución Educativa José María Arguedas mostraban un comportamiento, en el que no existía un lazo de confraternidad entre ellos, esto se evidencia en sus testimonios: *“Se estuvo trabajando la idea de confraternizar a través de nuestros cumpleaños, la idea era integrarnos como equipo”*.

Es necesario reconocer que las relaciones interpersonales son un factor relevante que posibilita un adecuado clima laboral, logrando que los trabajadores se sientan cómodos en su entorno laboral, que haya solidaridad y confianza con los demás compañeros, y que en general el trabajo se convierta en una actividad mucho más amena, en el que se consideren sus necesidades humanas, motivación y satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades.

Una vez entrevistados los trabajadores de la Institución Educativa, hemos podido evidenciar un clima organizacional inadecuado, donde los propios trabajadores no se sienten cómodos, pues no pueden tener una comunicación directa u horizontal que ayude a la integración y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Los testimonios de administrativos y docentes, manifiestan: *“No tenemos un clima agradable, por lo mismo que vivimos en una incertidumbre constante a veces hay temas que aún hay temor de conversar, no hay un nivel de confianza con la dirección”. “Nuestra cultura organizacional, aún es deficiente pues a pesar que somos solo una institución, no estamos integrados del todo muy por el contrario trabajamos de manera distante por niveles”*.

Los directivos deben posicionarse como líderes que reconozcan la importancia de escuchar las ideas y las sugerencias del equipo de trabajo, teniendo en cuenta la importancia de satisfacer las expectativas del personal y de los estudiantes, y promoviendo el desarrollo de relaciones positivas basadas en la confianza y en la solidaridad, con el fin de generar una buena comunicación e integración, desde lo cual sea posible enfrentar los retos de la institución, conseguir de manera efectiva los objetivos, y establecerse como una entidad educativa de calidad que se preocupa por la satisfacción y el desarrollo adecuado de un ambiente laboral óptimo.

De esta forma evitaremos que el personal piense que: *“Se olvidan que somos seres humanos”... “Necesitamos organizarnos bajo un liderazgo que permita encontrarnos como equipo”*.

Pues como señala Senge (2002) "Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar". En tal

sentido, las instituciones educativas deben estar en la capacidad de dar lo mejor de sí, en cuanto a que son instituciones formadoras, en donde debe prevalecer un clima organizacional armonioso de respeto y promotoras de la convivencia escolar.

Es así como un trabajador nos dice: *“Existimos trabajadores que si queremos el cambio y que sabemos que todo depende de las ganas de hacerlo y del trabajo en conjunto”*.

UT 05. Sobre la gestión de comunicación dentro de la Institución Educativa

El trabajo de una institución educativa no solo tiene que limitarse a definir un esquema o estructura que oriente responsabilidad y organización, sino por el contrario deben de potenciar una cultura organizacional que permita precisar una buena gestión de la comunicación; promoviendo la integración entre sus trabajadores, a través de la disciplina, identidad, imagen, reputación y responsabilidad.

Según Saladrigas defón de comunicación, como:" La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados."

Dentro de los testimonios que se pudo recabar, manifiestan los docentes: *“ La gestión de comunicación que debemos utilizar es una comunicación horizontal basada en la planificación y coordinación de las metas.” “ Tener como propósito claro una comunicación en la que todos los trabajadores podamos ser agentes que ayudemos al avance del colegio”*.

La idea de trabajar una gestión de comunicación se manifiesta al buscar una estrategia un plan para mejorar la organización, manejando una comunicación sistémica en donde todos podamos tener la facilidad de comunicar con un alto grado de confianza, teniendo claro la importancia de cada miembro como trabajador y ser humano que aporta a la organización.

Los docentes nos manifiestan: *“ Hay docentes que están desmotivados que creen que ya no hay solución, a ellos es los que tenemos que trabajar en cambiar el chip de hace 20 años atrás.” “ Son más de 15 años de problemas constantes respecto a compañerismo, comunicación y perdida de la imagen de nuestra institución y aún no hemos encontrado o no se ha trabajado una correcta gestión de comunicación como*

alternativa o estrategia para la institución el director tiene que planificar la mejora de la organización.”

Si bien es cierto vamos a encontrar diferentes barreras o limitaciones pero teniendo una gestión de comunicación planificada, podremos establecer lineamientos dentro de la organización; es importante el trabajo que realice el líder dentro de la organización para de esta forma ayudar a mejorar el clima organizacional, los líderes de proyectos tienen la responsabilidad de planificar modelos de comunicación que sirvan de instrumentos para tener información clara, concisa y oportuna para atender a las metas, expectativas, tareas y asesoramiento requerido durante todo el proyecto.

Usar la empatía, la iniciativa y el compromiso de sus trabajadores como agentes educativos es un potencial que permitirá encontrar mejores respuestas, involucrando nuestra capacidad de logro y por último tomar conciencia que el desarrollo de uno es el desarrollo de todos.

PLAN DE COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LAS RELACIONES INTERNAS BOLETÍN ELECTRÓNICO INTERNO

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada en la institución educativa José María Arguedas para determina la influencia de los procesos de comunicación interna en el clima organizacional permitió obtener valiosos aportes, por ello es conveniente elaborar un programa de capacitaciones en cuanto a estrategias y herramientas de comunicación, las cuales deben enfocarse de acuerdo a lo requerido por la institución: La gestión con participación de los docentes, administrativos y directivos. Esta acción se ejecutaría junto a la propuesta que presentamos; un boletín electrónico interno, el cual sería trabajado con los propios integrantes de la institución logrando un mejor entendimiento de los mismos y generar mayor participación e involucramiento por parte de ellos

La elaboración de un boletín electrónico interno, permitirá que los integrantes colaboren con secciones noticiosas que afecten a la institución, la comunicación de eventos, acontecimientos especiales que va a permitir fortalecer los lazos de comunicación entre ellos, y así dar a conocer información formal de la institución con la ventaja de que dicha información sea emitida con la ayuda de los trabajadores y para los trabajadores exponiendo todos los temas inherentes a la institución. Esta información

debe ser evaluada por todos y la comisión elegida a favor de manejar los temas más pertinentes para la institución.

Hemos elaborado esta propuesta basada en la información que se recopiló durante la aplicación de los instrumentos, así como producto del posterior análisis a los resultados obtenidos. Precisamente, en esta propuesta, se recogió la opinión de los docentes, directivos y administrativos de la institución, quienes coinciden en la necesidad de implementar estrategias y herramientas de comunicación que integren y hagan partícipes a los integrantes en el desarrollo de los mismos. Por ese motivo, presentamos la propuesta antes mencionada.

Creemos necesario que esta propuesta se tenga en cuenta por la Institución y sea incluida en sus respectivos programas.

Objetivos:

Objetivo General:

Proponer una herramienta de comunicación que contribuya a optimizar los procesos de formación en las relaciones internas en la Institución educativa José María Arguedas.

Objetivos Específicos:

Crear espacios de integración y participación en los integrantes de la institución educativa.

Fomentar el trabajo en equipo durante la elaboración del boletín.

Boletín electrónico interno, como herramienta de comunicación

La implementación de esta herramienta de comunicación resulta de gran beneficio para la institución puesto que será la oportunidad de gestionar un medio oficial y que contenga toda la información que necesitan los colaboradores de la institución como desarrollo de noticias, nuevos proyectos y que sean de interés de la institución en general, la divulgación de eventos y notas breves. Además de transmitir a través de ellos la visión, misión, cultura de la institución para generar en los integrantes sentido de pertenencia con su institución.

RESULTADO: Cuando los miembros de la institución se sientan incluidos en esta actividad van adquirir conocimiento sobre la institución, incentivando a la innovación y

nuevas propuestas que en un futuro serán una oportunidad o ventaja competitiva para la institución.

Manual de funcionamiento

Para poder desarrollar e implementar el boletín interno, es necesario que los integrantes se sensibilicen y se concienticen de la importancia de mantener una comunicación efectiva y cordial entre las áreas. Esto permite optimizar la comunicación interna y así consolidar lazos sólidos donde se integre todo el equipo de trabajo.

- En cuanto a la organización:

- Se formará una comisión

Puesto que el boletín de comunicación es una creación neta de todos los colaboradores de la institución, se hace necesario consolidar una comisión que sea el equipo base del desarrollo del boletín y sean quienes recopilen los temas e información que propongan los trabajadores. Se propone cinco personas para la conformación de esta comisión, la cual guiará y consolidará los temas en cada edición.

Sin embargo a pesar que exista una comisión responsable de la publicación y finalización del boletín, se hará hincapié en la necesidad del aporte de todos para proponer temas, artículos y para servir como fuente de información, recordemos que uno de los objetivos principales de esta herramienta es permitir la interacción de todos los colaboradores y que esto se refleje en un producto final.

Cabe señalar que esta comisión organizadora debe variar cada cierto tiempo, se propone cada seis meses para no incurrir en la falta de integración por parte del resto de colaboradores.

- Como se trataran los temas

En las reuniones generales que se realicen en la institución se agendará un espacio para hablar del boletín, decidir entre todos los asistentes cuales son los temas convenientes para trabajar en esa edición y mostrar los avances.

El producto final se mostrará en la siguiente reunión y se destinará la fecha de circulación electrónica del boletín, el cual será difundido en el público interno.

- En cuanto al contenido:

A considerar: La primera edición del boletín constará:

Primera página: - Título - Índice

Segunda página: - Misión - Visión - Valores

Tercera y cuarta página - Noticias o eventos realizados (lo destacado)

Quinta y sexta página: - Futuros eventos o alguna programación de actividades

Séptima página: - Reconocimiento de logros y una columna de opinión

Este será el modelo a seguir para las siguientes ediciones. En las dos primeras ediciones se presentará la misión, visión y valores; para que los colaboradores trabajen en un fin común, después de este período la segunda página se destinará para la publicación de comunicados administrativos y asuntos relevantes.

Se podrían agregar páginas posteriores dependiendo de la relevancia de los asuntos o noticias que se puedan presentar. Así como también es necesaria la utilización de material fotográfico.

- En cuanto al diseño

Lo tendrá a cargo la comisión organizadora, y no será complicado para ellos la producción de este, ya que encontramos diferentes programas para su producción.

A continuación proponemos los siguientes programas:

El programa Microsoft Publisher del paquete office, en el cual encontraremos diseños establecidos y populares, claro está que esto dependería de la apreciación de la comisión ya que ellos mismo pueden crear su plantilla de diseño

También encontramos programas online como por ejemplo: Online Venngage y Online Canva

Posterior a la realización del diseño, y teniendo el boletín listo se propone para la circulación guardarlo en formato pdf y circularlo mediante whatsapp, página web o correo electrónico.

➤ Tiempo de circulación:

El tiempo de circulación que se propone es bimensual, ya que esto le da regularidad al boletín, pero le permite al comité de comisión elaborar un ejemplar completo y con la información que se oportuna para publicar en los siguientes meses.

➤ Viabilidad y presupuesto de la propuesta

Decidimos proponer un boletín electrónico para la institución educativa puesto que la mayoría de los trabajadores tienen acceso a recursos electrónicos para estar enterados de éste. Además, va más acorde al medio de comunicación con el que interactúan.

No requiriendo en este caso mayor gasto o presupuesto, sino esfuerzo, dedicación y tiempo por quienes decidan ejecutar las acciones propuestas.

➤ Propósito:

El desarrollar esta herramienta de comunicación como lo es este boletín electrónico, pretende resaltar el ejercicio que se presenta en su elaboración generando un espacio de interacción diferente entre áreas y promover más comunicación entre los estamentos de la institución.

Además la ejecución de la propuesta sería el resultado de la consolidación de un equipo integrado, así como también una mejora en cuanto a las relaciones interpersonales y plasmando un estilo de comunicación, lo cual es directamente proporcional con la satisfacción laboral que todo ello generaría.

Fases para el diseño de herramienta de comunicación: boletín electrónico interno en institución educativa José María Arguedas				
Fase	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables
Evaluación	-Reconocer y entender que es necesaria la utilización de esta herramienta de comunicación	- Charlas y capacitaciones sobre la importancia de utilizar herramientas de comunicación en la institución, que servirán para mejorar la comunicación interna y el clima organizacional	Humano: - Comunicador social - Directivos - Docentes - administrativos	Comunicador social
Planificación	-Comprometer a los integrantes en la participación del boletín	-Formar una comisión organizadora -Organizar grupos de trabajo	Humano: - Directivos - Docentes - administrativos	Directivos
Ejecución	-Fomentar el trabajo en equipo y la participación activa	-Los grupos de trabajo deben desarrollar temas pertinentes y relevantes con contenido atractivo -Elección de material fotográfico -Proponer una frase inicial que describa el boletín	Humano: - Directivos - Docentes - administrativos	Director y Comisión organizadora
Producción	-Diseñar un boletín claro y conciso garantizando la identificación	-Escoger un programa para el diseño. -Emplear un lenguaje sencillo y afable permitiendo mayor grado de empatía. -Resaltar títulos, resúmenes, cifras, entre otros.	Humano: - Comisión organizadora	Comisión organizadora
Difusión	-Circulación de boletín a través de los diferentes medios electrónicos	-Utilizar redes sociales, (especialmente whatsapp) página web o correos electrónicos para su difusión	Humano: - Comisión organizadora	Comisión organizadora

BOLETIN ELECTRONICO INTERNO											
<div> <div>TIEMPO</div> <div>ACTIVIDADES</div> </div>	2019										
	MESES										
	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
<i>Fase de evaluación</i>											
Revisión de propuesta por institución educativa	x										
Aprobación de propuesta		X									
Charlas y capacitaciones			x	x							
<i>Fase de planificación</i>											
Formar comisión organizadora					x						
Organizar grupos de trabajo					x						
<i>Fase de ejecución</i>											
Redacción de artículos sobre temas relevantes						X	x	x			
Elección de material fotográfico								x			
<i>Fase de producción</i>											
Elegir un programa para el diseño del boletín									x		
Elaboración de boletín									x	x	
<i>Fase de difusión</i>											
Difundir el boletín a través de redes sociales o correos electrónicos										x	x

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PRESUPUESTO

1.1.BIENES

Material de capacitación y charlas

-	Hojas bond	S/. 20.00
-	Lapiceros	S/. 8.00
-	Fotocopias	S/. 20.00
-		

1.2. SERVICIOS:

-	Pagos a personal encargado de capacitación	S/. 200.00
-	Movilidad	S/.50.00

TOTAL:	S/. 298.00
---------------	-------------------

FINANCIAMIENTO

Institución Educativa

CONCLUSIONES

1. Los procesos de comunicación interna se desarrollan dentro del quehacer cotidiano y rutinario. Promueven acercamientos permanentes entre los miembros de la institución. Los miembros de la comunidad educativa reconocen que estos procesos son elementos claves que influirán en el clima organizacional, así como también las propuestas que se generen desde la institución, para favorecer la participación, los espacios de encuentros y el trabajo en equipo.

2. Los procesos de comunicación interna influyen determinante y significativamente en el clima organizacional en la institución educativa José María Arguedas. Esto se manifiesta de múltiples formas, sobre todo negativamente.

3. A gran porcentaje de los integrantes de la institución educativa le interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su clima organizacional les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo, un trabajo en equipo. Aquel que se ha ausentado por un buen tiempo, siente esa falta de compromiso e identificación para con la institución.

4. Los integrantes de la institución educativa tienen una percepción negativa sobre la gestión interna de la institución, sienten la ausencia de liderazgo por parte de los directivos, falta de motivación e integración. Se puede inferir que existen aspectos relevantes relacionados al estilo de gestión que influyen en el clima de la institución. Entre ellos están: la organización, la claridad de normas y funciones, delegación de tareas, la coordinación, la conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos.

5. Es común apreciar la afectación que existe en las relaciones interpersonales que se tornan poco agradables, así como una notoria falta de compromiso laboral, aun cuando en este caso las visiones son variables en función a la perspectiva de análisis. Así también, aunque no de forma determinante, se aprecia una afectación en el desempeño docente.

6. Se evidencia que algunos docentes, pese a llevar un buen tiempo laborando dentro de la institución, aún no se sienten parte de esta, pues como ellos mismos lo afirman aun hacen falta canales y estrategias de comunicación que permitan integrarlos.

RECOMENDACIONES

- En la institución educativa se debe desarrollar una adecuada gestión de comunicación que permita y propicie la integración y participación de los trabajadores, orientado a la organización como un todo a través de la retroalimentación en todas sus áreas.
- Crear espacios de integración, donde los trabajadores puedan dar sus opiniones e inquietudes a los directivos, a través de una comunicación horizontal que priorice la escucha y a la vez ayude a sentirse parte de la organización.
- Trabajar en el fortalecimiento de la comunicación, la participación, el respeto y reconocimiento a fin de fortalecer las relaciones humanas y la gestión de comunicación, lo cual permitirá mejorar los logros educativos en la institución.
- Considerar la aplicación de estrategias y herramientas de comunicación a fin de mejorar el clima organizacional, profundizando y ampliando el análisis realizado en el presente estudio sobre la influencia de los procesos de comunicación, participación, identificación y los niveles de satisfacción de los integrantes y el efecto que estos tienen en los logros educativos de la institución educativa.
- Implementar la propuesta realizada en la investigación basada en el uso de una herramienta de comunicación: boletín electrónico interno. Esto ayudaría en la participación, el trabajo en equipo, y la identificación en la institución.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre las opiniones que los integrantes de la institución educativa tienen sobre su clima organizacional y sus relaciones interpersonales dentro de un proceso de mejora continua. De este modo, se verá reflejada la apreciación que ellos poseen de su centro de labores y se podrá trabajar en las deficiencias que se encuentren.
- Los integrantes de la institución educativa deben considerar y trabajar en la empatía como un factor de desarrollo organizacional para que su clima laboral sea más agradable y satisfactorio.

- Los directivos deben convocar a reuniones permanentes con agendas claras, principalmente para tratar la importancia de la labor que realizan y el beneficio para los integrantes de la institución.

- Las apreciaciones, opiniones y sugerencias, que propongan los integrantes de la institución deben ser tomadas en cuenta con equidad, a fin de no contrarrestar la participación.

REFERENCIAS

- Acle Tomasini, Alfredo (1989), *Planeación estratégica y control total de calidad*. Grijalbo. Ciudad de México.
- Cruz, José. (2002). *Autoestima y gestión de la calidad. Una guía para los momentos de crisis*. Iberoamérica. Ciudad de México.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recurso Humano*. Quinta Edición, Ed. MC Graw-Hill. Ciudad de Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración – Teoría del Desarrollo Organizado*, 5ta. Edición. Villamizar, G.A. Ciudad de México.
- Elías, J y Mascaray, J (1998). *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Ciudad de Barcelona.
- Escobar, Jorge (2003). *Tipos de comunicación corporativa – interna*.
- Fernández, Collado, Carlos (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. Ciudad de México.
- Fernández Collado, Carlos (2003). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas S. A. Ciudad de México.
- Flores de Gortari, Sergio. (1998). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. (2da Edición). ED. Trillas. Ciudad de México.
- Goldhaber, Gerald (1984), *Comunicación Organizacional (3era edición)*. Ed. Diana. Ciudad de México.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Ed. Prentice Hall. Ciudad de México.
- James, L. y Jones, A. (1989). *Clima Organizacional: una revisión de la teoría y la investigación*.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Ciudad de Barcelona, España.

- Katz, D., & Kahn, R. (1995). *Psicología Social de la Organización*. D.F. Trillas. Ciudad de México.
- Kreps, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana. Ciudad Estados Unidos.
- Omalendi, Gabriela (2003), *Cómo realizar un plan de comunicación*. Ed. Dick Bigh. Ciudad de Argentina.
- Patlán -Pérez, J., Torres, E. M. y Hernández, R. H. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México.
- Robbins, S. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 1ra Edición, Charles N Cofer. Ciudad de México,
- Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. McGraw-Hill. Ciudad de España.
- Soberanes, L., & de la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*.
- Toleta Myers, Michele (1985). *Administración mediante la Comunicación*. Mc. Graw – Gill. Ciudad de México.

ANEXOS

Anexo 01: ENCUESTA

Cargo:		Sexo:		Antigüedad en cargo:	
Directivo	()	Masculino	()	Menos de 5 años	()
Administrativo	()	Femenino	()	De 5 a 15 años	()
Docente	()			Más de 5 años	()

INSTRUCCIONES: A continuación le presentamos un cuestionario que le pedimos sea llenado con la mayor precisión posible, para ello pedimos marcar la alternativa que para cada caso considere la más acertada.

1. ¿Cómo califica el proceso de comunicación en su institución educativa?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno. ()
- c) Ni tan bueno ni tan malo. ()
- d) Malo ()
- e) Muy malo ()

2. ¿Cómo califica la relación laboral con sus compañeros?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno. ()
- c) Ni tan bueno ni tan malo. ()
- d) Malo. ()
- e) Muy malo ()

3. ¿Qué tanto se encuentra involucrado en las diferentes actividades que realiza su institución educativa?

- a) Mucho, me gusta participar activamente ()
- b) Regular, me involucro pero sólo en algunos aspectos ()
- c) Poco ()
- d) Nada, no me interesa ()

4. ¿Cómo califica el involucramiento de directivos, docentes y administrativos en el clima organizacional de su institución?

- a) Muy colaborativos ()
- b) Colaborativos ()
- c) Des vinculantes ()
- d) No les interesa ()

5. ¿Cómo es su actitud frente a un conflicto en su institución?

- a) Actúo de forma inmediata ()
- b) Consulto con el director que se puede hacer para resolverlo ()
- c) Trato de evadirlos ()
- d) No existen conflictos ()

6. ¿En cuánto a los logros de la institución ¿Con cuánto cree que contribuye en la realización de estos?

- a) Con mucho ()
- b) Con poco ()
- c) Con nada ()

7. ¿Los directivos crean una atmósfera de confianza en los grupos de trabajo que se puedan originar en la institución?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

8. ¿Se siente identificado con la institución?

- a) Mucho ()
- b) Ni mucho ni poco ()
- c) Poco ()
- d) Nada ()

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de trabajo en su institución?

- a) armonioso ()
- b) indiferente ()
- c) conflictivo ()
- d) otro () especificar _____

10. ¿Cuándo hay que tomar una decisión en bien de la institución se toma en cuenta las opiniones y sugerencias del auditorio?

- a) siempre ()
- b) Ante la toma de decisiones no participamos ()
- c) Las decisiones las toman los directivos ()

11. En cuanto a sus aportes y opiniones ¿Qué tanto cree que son valorados por sus directivos y compañeros?

- a) Si, siempre las valoran ()
- b) Algunas son valoradas ()
- c) No suelo realizar aportes ()
- d) Siempre me hacen sentir incomodo ()

12. ¿Cuándo necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente?
- a) Si, siempre ()
 - b) Casi siempre ()
 - c) Algunas veces ()
 - d) Nunca ()
13. ¿Considera usted que se utilizan las estrategias correctas para estimular la participación de los integrantes de su institución?
- a) Sí, son las correctas ()
 - b) Se utilizan algunas ocasionalmente ()
 - c) No existen estrategias ()
 - d) No, nunca ha existido. ()
14. ¿Considera usted que existe factores que desfavorecen una buena comunicación interna?
- a) No, nuestra comunicación interna y clima organizacional son perfectos, convenientes ()
 - b) Si ()
- Menciónelos: _____
15. ¿Cuándo las cosas salen mal dentro de la institución, las dependencias culpan a otras?
- a) Si, muchas veces ()
 - b) Si, pero no mucho ()
 - c) Algunas veces ()
 - d) No, solo algunas pocas veces ()
 - e) Nunca ()
16. ¿Cuándo hay un nuevo miembro en la institución, usted y sus compañeros lo ayudan y apoyan en los primeros días?
- a) Si, siempre ()
 - b) Algunas veces, porque tengo otras cosas que realizar ()
 - c) Si lo contrataron debe saber correctamente sus funciones ()
 - d) No, es su responsabilidad no la mía ()
17. ¿Cómo evalúa la frecuencia con que se realizan las reuniones en su institución?
- a) Muy frecuentes ()
 - b) Poco frecuentes ()
 - c) Nada frecuentes ()
18. ¿Cómo influye el estilo de gestión del director en su labor?
- a) Positivamente ()
 - b) Ni mucho ni poco ()
 - c) Negativamente ()
 - d) No influye ()

19. ¿Qué tanto aportan los miembros de la institución en la consolidación del clima organizacional?

- a) Excelente ()
- b) Muy bueno ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

20. ¿De manera general, cuál es su nivel de satisfacción con respecto al funcionamiento y reglas establecidas por la institución?

- a) Muy Insatisfecho ()
- b) Satisfecho ()
- c) Insatisfecho ()
- d) Indiferente ()

21. ¿Cree que en la institución educativa exista un adecuado clima organizacional?

- a) Sí, siempre ha existido ()
- b) Sí, siempre ha existido pero pienso que no es la más adecuada ()
- c) No, no existe ()

22. ¿Los directivos dan a conocer los logros de la institución?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Nunca ()

23. ¿Qué tan involucrado se siente respecto a la posibilidad de proponer y actuar como protagonista del cambio en los procesos de comunicación en su institución?

- a) Mucho, siempre alzo mi voz diciendo lo que pienso y suelo ser atendido ()
- b) Poco, tengo ideas y propuestas pero los espacios para manifestarlos son muy pocos ()
- c) Casi nada, los adultos son quienes siempre proponen ()
- d) Nada ()

24. ¿Le costaría mucho adaptarte a nuevas políticas que intenten lograr una participación activa?

- a) No me costaría adaptarme ()
- b) Sería algo difícil al comienzo ()
- c) No creo poder adaptarme ()
- d) No me adaptaría ()

25. ¿Crees que exista una relación directa entre los procesos de comunicación interna y el clima organizacional de su institución?

- a) Sí, siempre ha existido influencia ()
- b) Sí existen cierta influencia ()
- c) No, no existe influencia ()
- d) No, nunca ha existido ()

ANEXO 02: Guía de entrevista

Entrevistada: _____

Entrevistadora: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Formato de registro: _____

Hora de inicio: _____

Hora de término: _____

UT 01: Sobre la importancia de los procesos de comunicación en la Institución Educativa José María Arguedas para la mejora del clima organizacional.

UT 02: Sobre el fomento de la participación entre los directivos, administrativos y docentes de la Institución Educativa.

UT 03: Sobre la identificación de los directivos, docentes y administrativos con la Institución Educativa

UT 04: Sobre el clima organizacional de la Institución Educativa.

UT 05: Sobre la gestión de la comunicación dentro de la Institución Educativa.
